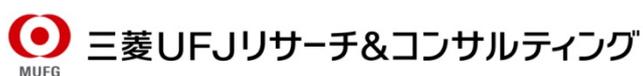


中小企業の海外等販路開拓に関する 実態調査報告書

※本報告書は、公開用に一部を抜粋して掲載しています。

平成 25 年 3 月



序論 本調査の目的

我が国の中小企業、伝統的地場産業と海外展開

我が国の中小企業は時代の先駆けとして積極果敢に挑戦を行い、度重なる難局を乗り越える原動力となってきた。そして自ら直接輸出を行っている企業数は長期的傾向として増加している。グローバル化の進展による競争の激化により、海外展開を行うことは中小企業にとっても例外ではなくなった（『中小企業海外展開支援大綱』中小企業海外展開支援会議、平成23年）。とくに、今後の発展のためには、成長著しいアジア等の新興市場を取り込むことが急務の課題である。

一方、我が国の地域経済においては、消費者ニーズの変化や後継者難などの苦境に陥っている産地も多い中で、各地の歴史や文化の中で育まれてきた素材や産地技術などの地域資源が再び注目を浴びている。循環型経済・社会への関心の高まり、日本のものづくりに対する再評価や若者の間に職人志向の高まり、「和文化」復活のきざしが見られ、現在、国全体を覆う閉塞感の打破、雇用維持・創出、創業の促進のためにも、地場産業の再活性化が不可欠であるとの認識が強まっている（『地域資源を活用して海外販路開拓を図る産地中小企業の実態と課題』中小機構調査レポート No.5 2010年3月発行）。

このような地場の伝統的産業を担う中小企業が今後生き残っていくためには、海外展開が必須であるが、海外展開をしていくに当たって最も困難な局面の一つは、実際のマーケティングであると考えられる。中小企業庁では「JAPAN ブランド育成支援事業」などの海外販路開拓支援により、こうした中小企業が直面する困難を克服するための支援を継続してきた。

「JAPAN ブランド育成支援事業」の理念は以下の通りである。

JAPAN ブランド育成支援事業の理念

JAPAN ブランド育成支援事業は、地域の中小企業が一丸となって、現代の生活に彩りを添える魅力的な商品やサービスを生み出していくことを支援し、地域の強みを活かした製品などの価値を高めていくことをめざす事業である。

地場の伝統的産業に関しては、日本各地には、地域の歴史や文化の中で育まれてきた素晴らしい素材や技術などの地域資源が数多くある。そして、これらをその地域ならではの「強み」と捉えた上で、現代の生活に適合させたり、海外の市場にも眼を向けたりしながら進化させていくことで、時代や国境を越えて強い共感を呼ぶ新しい商品やサービスが生まれる。

そして、各プロジェクトの地道な活動を通じて、自らの経営基盤の強化と地域経済の活性化に貢献していくこと、さらには、日本らしさを表現しつつ、世界に通用する「JAPAN ブランド」を実現していくことをめざした（『JAPAN ブランド育成支援事業活用のためのガイドライン』日本商工会議所、全国商工会連合会、平成23年3月）。

そして、地域の特性等を活かした製品等の魅力・価値をさらに高め、全国さらには海外のマーケットにおいても通用する高い評価（ブランド力）を確立すべく、商工会・商工会議所等が単独又は連携し、地域の企業等をコーディネートしつつ行う、マーケットリサーチ、専門家の招聘、コンセプトメイキング、新商品開発・評価、デザイン開発・評価、展示会参加、販路開拓活動等の取組を行うプロジェクトについて、総合的に支援を行う（『JAPAN ブランド育成支援事業』の概要』中小企業庁、平成 16 年）。

我が国の伝統的産品を製造する中小企業にとって海外市場は魅力ある新市場であるが、それへアプローチすることは相当にチャレンジングな事業となることが予想される。

海外市場の動向

我が国の中小企業が海外展開を志向する際の代表的な市場であるアジアと欧米の市場について、参入しやすさについて検討してみたい。

中国をはじめとするアジアは成長著しくはあるが、高級路線でいけば世界の高級ブランドとの競合があり、ボリュームゾーン狙いで行けば模倣品を含むローカルとの際限のない価格競争に巻き込まれてしまう厳しい競争状況にある。

一方消費財の販売先としては、欧米市場は中国などの新興国と同程度に中小企業にとってウェイトの大きい市場となっている。輸出を行う中小企業が現地で販売する財・サービスをみると北米と欧州で「消費財」の割合が高い。また、メゾン・エ・オブジェ（フランス・パリ）やニューヨーク・インターナショナル・ギフト・フェアなど、欧米各国で開かれる有力な国際展示会・見本市において、近年、我が国中小企業はアワードを受賞するなど活躍が目立っており、展示会・見本市を足がかりに、欧米市場において販路開拓やブランド構築に成果を上げている企業も出ている（『中小企業の海外販路開拓とブランド構築』日本政策金融公庫総合研究所、2011 年）。

政策の効果・課題

このような内外の情勢のもと、「JAPAN ブランド育成支援事業」は平成 16 年に開始され、平成 24 年までに 270 件を超えるプロジェクトを支援してきた。現在に至るまでの 9 年間の継続的な政策により、現実に海外での売上高も増加していると評価されている。JAPAN ブランドの事業に参加した事業者は、この政策がなければ達成することがなかったであろう海外市場の直接的な把握、それによる自らの事業経営の見直しにつながったとの感想をいだいている。

「JAPAN ブランド育成支援事業」はこうして、多くの我が国の中小企業者にとって極めて有益な政策であった。

政策をさらに進めて、我が国の中小企業の一層の海外販路の拡大に資するためには、一通りプロジェクトを実践したケースが相当数に上ったこの時点で、これまでの政策の効果

と成果を分析することが不可欠である。

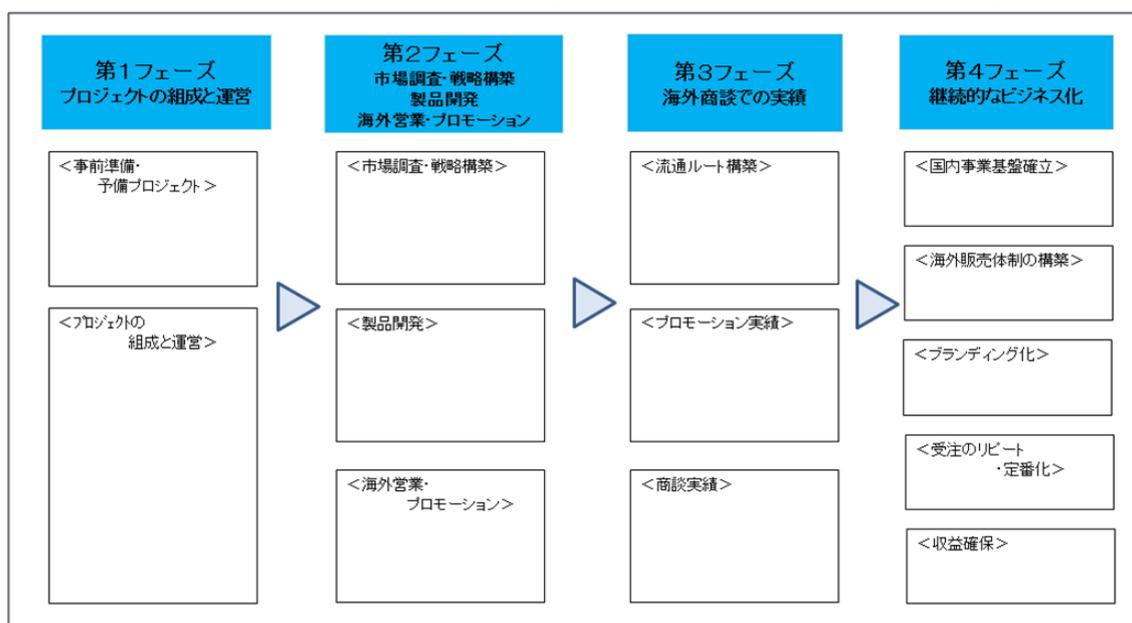
今回の調査はこうした目的のために企画された。「JAPAN ブランド育成支援事業」の成果がどのようなものであったかを、実績の把握に止まらず、プロジェクトの組成段階から海外売上に至るまでの過程をやや詳しく分析してプロジェクトの難関がどこにあったかの解明に努めることとしたい。

第1章 海外市場の開拓にむけて

これまで複雑な海外販路開拓のプロセスを整理して、統一の枠組みの中で分析しようという取り組み、言わば「海外販路開拓を理論化する」作業が行われた例は多くはないと考えられる。結果として、中小企業の海外販路開拓の成功事例や失敗事例の類が情報として集積されても、その要因が何であり、どのように他社に応用可能か、ということあまり考えられてこなかった。

そこで、本調査にあたってはまず、海外販路開拓のプロセスを整理し、抽象的かつ汎用性の高い分析の枠組みを作り上げることを試みた。この検討にあたっては、業種や製品が大きく異なる JAPAN ブランドのプロジェクトを、統一的に評価するのに耐えうるモデルとするため、過去の弊社の海外販路開拓支援活動における実例や、JAPAN ブランドの各プロジェクトの事業報告書を参考にした。

結果として考案されたのが、下記の4段階フェーズによる分析枠組みである。



上記は、複雑な海外販路開拓のプロセスを4段階のフェーズと、各フェーズにおける構成要素に分解することで、各プロジェクトの進捗・達成度、及びその要因を明らかにすることを意図した分析枠組みである。

海外販路開拓を目指す場合、基本的に上記の4つのフェーズを辿りながら、プロジェクトが進行していく。もちろん、プロジェクトの途中で、フェーズを逆戻りすることも頻繁に発生するので、決して不可逆的なものではないが、基本的には第1フェーズから、徐々に発展していき、最終的に第4フェーズに至る、という流れである。

各フェーズで行われる具体的な活動となる構成要素についても図中に記載されている。プロジェクトの進行がスムーズにいき、成果があがっているプロジェクトは、構成要素の

いずれか、もしくは複数に成果に結びつく特徴があり、反対に思うような成果があがっていないプロジェクトは、構成要素のいずれかに欠陥をかかえている、と考えられる。

各フェーズの中身について、まず第 1 フェーズであるが、ここではプロジェクトの組成が行われる。参画事業者の募集や専門家の選定、プロジェクト運営の基本方針について決定されるのがこのフェーズである。第 1 フェーズの構成要素については、以下の二つがある。

第 1 フェーズの構成要素

＜事前準備・予備プロジェクト＞

＜プロジェクトの組成と運営＞

JAPAN ブランドによる補助を受ける前から、事業者や地域単位で何らかの海外販路開拓の取り組みが先行して行われており、そこに JAPAN ブランドの補助を得ることで、プロジェクトが新たにスタートするような場合は、＜事前準備・予備プロジェクト＞での活動と捉えられる。一方で、そのような先行事業はなく、JAPAN ブランドによる補助を受けるところから初めて海外販路開拓をスタートさせるような場合は、＜プロジェクトの組成と運営＞からの事業開始となる。

第 1 フェーズはプロジェクトの性格を決める重要なフェーズであり、このフェーズでどのような専門家をチームに加え、参画事業者間で共通の運営方針が共有できているかが、後々のプロジェクト進行に影響する。

次に第 2 フェーズである。第 2 フェーズは、プロジェクトが動き出し、戦略の立案から実行までを行っていくフェーズである。構成要素としては以下のようなものがある。

第 2 フェーズの構成要素

＜市場調査・戦略構築＞

＜製品開発＞

＜海外営業・プロモーション＞

＜市場調査・戦略構築＞では、販路開拓を狙う市場を調査し、どのような商品をどのような価格で、どのような消費者に向けて展開していくか、といった戦略がつくられる。＜製品開発＞は、海外向けに新たな商品を作る活動であり、＜海外営業・プロモーション＞は開発した製品を売り込むための海外展示会への出展、個別の営業、イベントの開催などが該当する。

プロジェクトによって、各構成要素を順番に行っているものもあれば、製品開発や海外

営業が先行する場合、海外営業による経験を踏まえ、戦略構築をやり直す場合など、様々な展開が見られ、他のフェーズに比べて、長期的な活動になることが多い。

第3フェーズは、海外営業及びプロモーションの実績が表れるフェーズである。具体的な成果が出始めるフェーズであり、プロジェクトのハイライトといえる。構成要素としては以下の通り。

第3フェーズの構成要素

＜流通ルート構築＞

＜プロモーション実績＞

＜商談実績＞

＜流通ルート構築＞は、海外向けに商品を輸出する前提で、輸送体制や商社との関係をつくっていく活動である。＜プロモーション実績＞は実際に海外メディアに製品が取り上げられる等の実績を指し、＜商談実績＞は海外のバイヤーとの商談が成約し、製品を輸出した実績のことを言う。

プロジェクトによって、商談相手が特定され、継続的な商談を行っていくことで商談の実績が出始める場合や、プロモーションの実績が先行してあがることで、商談の実績につながる場合もある。第3フェーズはプロジェクトの成果が現れ始めるフェーズであるが、まだこの段階では海外販路開拓を継続的な事業とするための具体的な取り組みは行われていない。

海外での成果が上がり始めたプロジェクトは、継続的な事業にしていくための体制化を目指すことになる。これが第4フェーズである。第4フェーズの構成要素は下記のようなものがある。

第4フェーズの構成要素

＜国内事業基盤確立＞

＜海外販売体制の構築＞

＜ブランディング＞

＜受注のリピート・定番化＞

＜収益確保＞

＜国内事業基盤の確立＞は、継続的な海外事業を行うために、国内に専任の担当者や部署が置かれたり、また海外向けの生産体制を整えたりする活動である。＜海外販売体制の構築＞は、海外に自社の販売拠点を設置したり、海外の代理店やエージェントとの契約を

取り交わしたりする活動である。＜ブランディング＞は製品のブランド化のため、海外の PR エージェントと契約し、継続的なプロモーションの体制を整える活動がこれにあたり、＜受注のリピート・定番化＞は、一度成約したバイヤーから繰り返しオーダーが入るようになる状態を指す。＜収益確保＞は、このような一連のプロセスを経て、海外での事業活動による収益が確保される段階である。

本調査ではこの 4 段階のフェーズ分けによる分析枠組みを用いて、各プロジェクトの進捗や達成度、成果をあげられている要因、あるいは停滞している要因を抽出していく。

※次ページからのヒアリング議事録は、今回の調査でヒアリングを行った 60 件の対象先のうち、一部を掲載しています。

プロジェクト名	OTARUーガラス工芸品の世界ブランド化プロジェクト
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・小樽には明治から漁業用の「浮き玉」を廃材のガラスから再加工する技術があり、ベネチアやムラノ島のような、ガラスの集積地であった。近年小樽市の観光事業が落ち込み始め、地域産業としてのガラス事業で観光誘致をしようと、商工会議所が JAPAN ブランド資金を活用して上記プロジェクトを企画、商工会議所会員に声かけを行った。</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・最初はキーパーソンにあたる企業にコンタクト、そのネットワークを通じて参加企業を広げ 14 工房が参加した。14 工房の硝子製法には、「宙吹き」や「型吹き」「バーナーワーク」等の独自の手法があり、各工房のオリジナリティを重要視する点から、JAPAN ブランドとしての形やデザインの統一はない。唯一「青緑色」を「JAPAN ブランドカラー」と定め、試作品 100 点が、平成 18 年 1 月に完成した。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・・・プロジェクト以前は横のつながりも、組合もなく、工房が点在するだけであった。市場調査というよりは、製品制作のために鉱物調査を大学に依頼し、小樽だけに存在する鉱物を分析して、その結果を踏まえて製品を作ろうとした。マーケットとしては、小樽の知名度は東南アジアの富裕層に高い、そこでターゲット国として香港、台湾、韓国の富裕層とした。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>展示会への出展・・・平成 17 年度は小樽の観光プロモーションをかねて小樽市長が台湾を訪問した際に、小樽ガラスを持参、台湾そごうに出展した。次年度も台湾そごうに出展した。この展示開催には、台湾から小樽に買い付けにきているバイヤーのネットワークを活用した。</p>	
<p>④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み</p> <p>商談実績・・・展示会では価格は記載せずに、来場者にヒアリングを行った。「瑠璃色が好き」という台湾（メノウ）の好みをヒアリングした。展示の際に日本の参考価格は出したが、実際にものを輸出するコストではなかったため、販売実績は出ていない。（実際、アンケートにも JB 事業の補助金で直接開発した商品の、海外での販売額については記載がない。）</p> <p>参画した事業者のうち、「創造硝子工房 studio J-45」が現在積極的に海外営業を行っている。studio J-45 には台湾にパートナーがおり、年に 1～2 回、台湾にわたり、固定客がついているの</p>	

で商品を販売する。(今回の訪問については出張中であり、面談はできなかった。) 会議所の話では、studio J-45 は台湾では高価格の商品が売れる等の購買傾向は把握しているそうである。他の参画業者は①海外決済の方法がわからない②各工房の従業員は少数のため、海外への対応ができないなどの理由から、それほど海外営業には積極的ではない。

JAPAN ブランドに参加してよかったことは、若手の企業家同士や、異業種間でもつながりができたことと、海外は台湾のほか、小樽市内でも展示会を開催したことで、小樽イコールガラス工業の集積地という認知が、小樽市内でも高まったことである。

プロジェクト名	旭川家具ブランド確立推進事業
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・旭川地域の家具製造業は豊富で良質な森林資源と、優れた加工技術で古くから家具産地として知られている。彼らは地元や都心で開催する展示会への参加や、1990年から3年ごとに開催する国際家具デザインフェアを継続開催する等、ブランドの普及に努めてきた。その中の1つにIFDA (International Furniture Design Fair Asahikawa 国際家具デザインフェア旭川) という旭川家具工業協同組合が主催する家具のデザインのコンテストがある。</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・JAPANブランド事業として、プロジェクトチームはケルンメッセにIFDAでのデザインと旭川家具の技術を結集した家具を発表することを目標とした。ドイツ市場に2004年より拠点をもっていた(株)カンディハウス※が牽引役となり、旭川家具工業協同組合を通して声かけを行った。同組合には40余の企業が登録しており、海外展開希望をもつ5社が応募した。 ※カンディハウス 家具の製造販売会社</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・・・旭川家具工業協同組合としては2002年にJETRO経由で、ミラノサローネに組合として参加したが、一発型で終わってしまったので、今度はヨーロッパの家具の中心として、ドイツを選定し、特に中上級階級をターゲットとして継続的な展開を考えた。特にカンディハウスにはドイツにパートナーがいることから、欧州市場における傾向、嗜好、価格帯などの必要な情報をメンバーは得ることができた。</p> <p>戦略構築・・・旭川の家具を認知させるため、自分たちのレベル向上をめざして、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IFDAに応募されたデザインを試作、加工することで旭川家具全体の技術の向上をはかった。 ・海外デザイナーのアドバイスをうけながら商品化のブラッシュアップを行った。 ・その完成品を発表する場はケルンメッセとした。 <p>製品開発・・・平成17年度にドイツ家具店のオーナーであるディーター・ペッシュ氏、ユーゲン・シーバー氏をセミナー講師として招聘。現地家具事情(市場、嗜好、価格帯)の情報提供と製作された家具へのアドバイスを参画事業者に行う。ペッシュ氏は100年も継続した家具メーカーのオーナーで、且つ目利きバイヤーである。シーバー氏も、建築家であり家具のバイヤーである。実際欧州人の生活様式にあわせて、応募された作品のうち、ケル</p>	

ンメッセ用に製品を選んだ。参画事業者も2人のアドバイスに従い、家具の調整を行った。展示会での反応で、欧州人が好む色(白めよりも暗めを好む)や形のテイスト、ありきたりな日本嗜好でなく、日本的なシンプルさが求められることがわかり、次年度の作品制作へ繋がった。

③ 海外営業

展示会への出展・・・初年度はカンディハウス社が前年度の実績により与えられている、優位な場所にブースを構え、バイヤー来場を促した。展示会ではカンディハウスが、通訳を配置、他5社の窓口業務の機能も果たした。1社プラス5社でも、バイヤー側からすると窓口は一本化されているので、気になった商品は、窓口を介してコンタクトすれば、購入できる仕組みである。

商談後のフォロー・・・カンディハウスが現地代理人として、5社の分をとりまとめているので、サンプルオーダーがあると、窓口業務をこなす。サンプルは家具店のショーウィンドウにディスプレイされるので、評判がよければ継続して受注が入る可能性がある。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・5社合計で2009～2011年までで年間4,000万円の出荷額である。これは日本から欧州への出荷額であり、旭川家具工業協同組合を通して参加している5社と(株)カンディハウスのヨーロッパにおける金額である。

家具の場合は、受注から配送まで梱包、配送、関税、輸送、荷受などのさまざまなフローがある。中小企業1社であれば、非常にコストがかかるところが、カンディハウスが荷物をとりまとめ、20フィートコンテナを月一本の割合で出せるような輸送体制を構築していた。その体制に乗る形で、各社が注文を受注する。各社の合計で荷の混載が少ないときは、カンディハウスが自社製品で埋めるなど調整する。

継続的なビジネス化に向けて・・・現在JAPANブランドに参加した5社はそれぞれ独立して、海外への出荷も可能だが、現在でもカンディハウスが窓口となって、業務提携の形で5社の販売代行を行っている。カンディハウスによれば、現在は経済状況や為替の問題があり、各社がうまくテイクオフできるまで、地域での協力をしあい、旭川家具全体の底上げを目指しているそうである。

プロジェクト名	スイーツの街・札幌 ブランド発信事業
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・北海道の観光は近年中国や韓国からの観光客が増加せず、道内各地で同じ土産品を出すなど、サミット開催県としての努力が必要と指摘され、地場産業の取り組みとして、北海道の素材を使い、新しい北海道の魅力をアピールする必要があった。また北海道はてんさい(砂糖の原料)、小麦、小豆(十勝平野)、生クリーム(乳製品)などの生産地で、素材への関心が高まる中、その強みを活かすこともできる地域でもある。千歳空港でも、観光客が買う「土産菓子」の大きなマーケットも存在している。</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・「スイーツ王国札幌」でコンペティションを開催したことで、洋菓子に対する注目が集まり、「北海道産のイチゴを使ったタルト」というテーマで、スイーツ王国さっぽろ推進協議会のもと、菓子メーカーが集合した。他のプロジェクトと違うのは、他は製品を作り展示会に参加して、ブランドを高めていくが、札幌の場合は、外に出すと味、鮮度、形も損なわれてしまう生クリーム系が多かったため、北海道に観光に来て食べてもらう、という方針にした点である。参画事業者は 50 社(洋菓子と土産菓子)で、なかには現地にすでに進出している企業もいる。組成は札幌商工会議所が行った。それに旅行業者を含め、チームでブランドイメージの向上をはかった。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・・・ターゲットは雪のない東アジア、特に香港、台湾などの暖かな地域である。味に関しては、ヒアリングをして、日本人が好む「抑え目の甘さ」が好まれることもわかったため、観光客用の味付けにはしないことにした。消費者にも価格調査(実際に日本で 300 円のお菓子が現地では 800 円になる)を行い、最終的に受け入れられそうな価格を探り、製品を磨き上げていこうということになった。JAPAN ブランド事業を 3 年間行い、4 年目に冷凍輸出を手がけることになる。(近年で冷凍・解凍技術が格段に進歩し、最終年度でシンガポールに向けて、実現となる。)</p> <p>戦略構築・・・洋菓子は現地に輸出すると、その製品の味が落ちてしまう、どろっと溶ける「ドリップ」現象が生じることから、洋菓子組合が品質の低下を懸念した。むしろ観光客を誘致して、北海道でお菓子を食べてもらう、あるいはお土産として購入してもらうという、「仕組みづくり」が必須と考え、最初の 2 年間は北海道へ、観光客を呼ぶことにした。</p> <p>製品開発・・・3 年目になって、洋菓子を急速冷凍させ現地へ輸送しても、風味を損なわずにおいしく食べることのできる技術が飛躍的に進歩した。これには航空会社系の商社、冷凍会社などを</p>	

巻き込んで、スイーツに対応できる冷凍技術を研究した成果である。

③ 海外営業

個別営業・・・展示会への参加は特になく、主にインバウンドの観光客に、洋菓子を提供していくやり方である。一部広州や台湾などには経済産業省関連の商談会に参加し、パンフレットによるヒアリングを行った。その台湾での展示会で、原材料を持っていった場合は、コストが高くつく、また乳製品の質が悪いということになった。そこで北海道で冷凍したものを販売するという方法をとることにした。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

継続的なビジネス化に向けて・・・プロモーションを中心としているため、商談でいくら販売したという実績はない。また観光客に来日してもらい札幌スイーツを食べてもらうことから、数はわからない。(実際にアンケートからも海外における製品の販売額に関しては記載がない)

実際に札幌でお菓子を扱う店舗(グループとして)が増えたり、イベントを開催して3日間で600～700万円の売り上げは実感としてある。例えば SWEETS CAFE (札幌地下街のオーロラタウンに開店。現在は札幌市に引き継がれている)、また VISSE SWEETS (札幌の大通公園横の商業施設。洋菓子店舗が複数はいっている。)にみられるように、話題に事欠かないスイーツの店が札幌市内に出きつつあることから、事業の効果が実際の洋菓子店舗の増加によって測れよう。

プロジェクト名	世界へ発進！津軽『うるおい、うるわし』事業プロジェクト
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・全国で有数の漆産業地域である弘前市は、「研ぎ出し変わり塗り」※の高度な技術を有する地域である。津軽塗最盛期の 21 億円に比べ、JAPAN ブランド事業開始前の数年は、年間の販売額が 3 分の 1 近くまで落ちていた。平成 10 年度頃より、「夢と感動プロジェクト」をはじめ、伝統工芸を活かすための事業に多くのベテラン工房がかかわっていたが、海外展開事業という新たな切り口で、弘前商工会議所は若手のネットワーク（「津軽塗長男の会」という情報交換のネットワーク）に参加を持ちかけた。</p> <p>※研ぎ出し変わり塗り・・・幾重にも塗り重ねた漆を平滑に研ぎ出して模様を表す津軽塗りの手法</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・関心がある若手 6 人が制作担当としてワーキンググループに参加した。工房にしてみれば、実際の商売のかたわら新作を作り、展示会に出ることは負担が大きい、日常業務のほか深夜まで時間を費やし、新商品開発にあたった。（現在は 3 工房で継続）。一方プロジェクトを推進するため国内でのワーキング部会は、JAPAN ブランド事業期間で毎年 50～60 回開催されている。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・・・市場調査は下記の通りである。</p> <p>平成 17 年度：ミラノ、フランクフルト、パリ市場調査、アンビエンテ出展</p> <p>フランス市場を視察した際に、フランスには昔から漆を理解する文化があり、仏漆学校訪問、そこでの漆業者・デザイナーとの面談を通し、市場として進出するならフランスと決定した。その際フランスの目利きでも、「弘前の漆も化学染料の漆も区別」していないことは、この調査を通し得た貴重な情報であった。</p> <p>平成 18 年度：パリ展示会の際、現地店舗視察</p> <p>平成 19 年度：パリ展示会の際、現地店舗視察</p> <p>平成 20 年度：ミラノ、パリ市場調査</p> <p>製品開発・・・製品開発も毎年行った。</p> <p>平成 17 年度：一年目はカッシーナ*（イタリアの家具業界を代表するブランド）とコラボレーションでテーブルウェア、プレートなどを製作。発注にもとづき、日本でカッシーナ青山本店・大阪店で販売を行った。金額約 50 万円。</p> <p>平成 18 年度：新作手板 200 枚制作。津軽塗の「研ぎ出し変わり塗り」という製法を用いて、カラーバリエーションに加え、細かいデザインも加え、幅を広げた。（この製法は、江戸時代</p>	

は参勤交代の際に 550 枚の手板をサンプルとして持参したというくらい、奥の深い色彩展開ができるため、新たな取り組みを行い、来場者の反響も大きかった)。

平成 19 年度：イタリアミラノ在住アクセサリデザイナー小川健一氏とのコラボ商品開発

平成 20 年度：従来の手板カラーの補強、島村デザインとのグラス類開発等、定番商品の開発を目指した。

③ 海外営業

展示会への出展・・・展示会へは毎年出展した。

平成 17 年度：アンビエンテ出展

平成 18 年度：メゾン・エ・オブジェ、JAPAN ブランドエキジビション出展

平成 19 年度：メゾン・エ・オブジェ、JAPAN ブランドエキジビション出展、ニューヨークフェリシモ出展

平成 20 年度：メゾン・エ・オブジェ、JAPAN ブランドエキジビション出展

それぞれの出展会での宣伝効果は、国内外ともにあった。特に海外には上記のように意欲的に海外展示会に参加したことでフィードバック効果があり、浅草の「今半」(明治時代創業のすきやき老舗)、カッシーナ東京・大阪、国内的にはファッションデザイン協会、鎌倉のデザイン会社など、機会あるごとに営業を行った。また平成 18 年度 10 月：Tsugaru Urushi Spirit LLC 設立するなど、国内地盤は固まりつつあった。

商談後のフォロー・・・JAPAN ブランド海外展示会に参加し、都度バイヤーが数多く来場したが、具体的な商談には価格の面でなりにくく、フランスの有名なアクセサリデザイナーの話、茶器関連業者話は、継続的ビジネスにはなっていない。展示会の都度、面談に来てくれた先は、同年あるいは翌年に弘前商工会議所をはじめとするチームが訪問し、フォローアップを行っている。パリでは「KAZE」との定番開発等を目指したが、商品ルートにはいたらなかった。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

継続的なビジネス化に向けて・・・海外展示会では具体的な実績は少ないが、海外で出展したことで、国内へのフィードバック効果はあったと実感している。高島屋でコーナーとして取り上げられ、現在でもまた別の有名デパートから受注して、新作を製作中である。JAPAN ブランド事業で広がった国内のネットワークは現在のビジネスに反映されている。実際国内では JAPAN ブランド事業としては、既存商品で 4 百万～5 百万が、毎年平成 17 年より売れている。

その他・・・JAPAN ブランドの効果を工房制作の立場からすれば、顧客が工房を訪ねて注文をするという昔からの商売だけではなく、この事業を通し宣伝効果が上がり、あらたにネットワークができ、ビジネスの幅が広がったことである。

商工会議所としては、国の政策としてプラットフォームが必要で、特に JAPAN ブラン展示商談会でフランス等のセールスフォースをつけてくれるような、進化したような形の援助に期待したい。現在 COOL JAPAN 事業の中では、いくつかのプロジェクトをまとめて、「弘前」をシティセールス・PR する計画である。

プロジェクト名	飛来する未来へ!! 『ひがしどおり海山喰（か）さまい創出プロジェクト』
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・寒流と暖流の接点で、荒波にもまれて育った、天然のあわび、ホタテ、ナマコは味もよく栄養も豊富である。これら天然海産物に加え、そば、ブルーベリー、日本酒など寒冷地であり、水のきれいな産地でしかできない強みを活かし、ブランド力向上による東通村全体の「地域おこし」として、本プロジェクトは商工会主導で行われた。</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・天然物は量産ができないが、この天然物に付加価値をつけることがいかに大切であるか、商工会主導による参画業者の意識改革が3年かけて行われた。結果、現在では国内では有名中華料理店に納品ルートができるなど、本プロジェクトの効果は徐々に現れつつある。(ほかに日本酒やそばなど JAPAN ブランド事業による商品はあるが、今回のヒアリングは海産物中心に行われた)</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・戦略構築・・・あわびやほたてなどの天然海産物は、地域外に直接販売され、地元での販売が少ないために特産品としての顔が日本国内でも見えにくかった。また、特定業者への納入が主で、特に営業をすることがないので売上が大きく伸びることはなく、天然物の価値を生産者たちが十分わかっていなかった。そこで、「天然」素材だけをつかった加工品を正当に評価してくれる市場として中国市場を考えた。中華料理の世界で最高峰とされる、香港、北京、上海といった中国富裕層や首都圏高級ホテル・ホテルこそが、視察や商談会の効果を上げられると思ったからである。(国内活動の部では、東京および神戸を視察。)</p> <p>もともと東通村は、イカ、シャケ、ホタテなどの収穫で十分に生計がたっており、「これ以上時間や労力をかける必要がどこにあるか」と、このプロジェクトに疑問をもつ参画業者もいた。しかしこの視察を通し、自分たちの製品が、中国に高値で売られていることがわかり、単に天然だけでなく「付加価値をつけて売る」ことで商品の差別化ができ、価格も利益を見込んで、自分たちの製品が有利にマーケット・インできることも学んだといってよい。粘り強い商工会主導による意識改革を通して、商工会と参画事業者との協力体制も、この間に生まれた。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>個別営業・・・ターゲットとした中国には青森県が大連にビジネスセンターを開設して</p>	

いるなど、つながりもあった。高級ホテルに数回アプローチしたが、北海道の製品と比較され、価格でも交渉面でも値引き等こちら側に不利な条件を出されることが数回あった。実際ビジネスの話となると、東通村の海産物は天然ものであり、量産ができないため中国側の希望する量には対応しきれなかった。たとえば中国の取引先が欲しがる量が 10 トンとすると、東通村全体供給量が天然もので希少であるため、10 キロ、20 キロしか獲れず、ビジネスとしてまとまりにくかった。

展示会への出展・・・中国から軸足を伸ばして香港で商談会を開催した。日本酒については平成 18 年度から年間 2000 本製造することになっている。この日本酒を除いては、売り上げはさほど上がっていないが、ビジネスパートナーを発掘できたことは大きい。

国内では地道な営業活動が功を奏した。「原宿南国酒家」にあわび（S サイズ）を納入することが最近決定した。（これは 2013 年 1 月 20 日ガイアの夜明けで放映された）これも何回かの交渉を、商工会・参画事業者等の積極的な営業活動により、実現したものである。また行政の支援もあり「高島屋」で「味百選」コーナーでの東通村フェアが平成 20 年度から始まり、今年で 5 年目に入る。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

継続的なビジネス化に向けて・・・海外での視察や営業を通し、天然物ゆえの「強み」と生産量の限界という「弱み」を再認識できた。まずはこの天然物ゆえの「強み」を活かして、東村で供給可能であろう国内マーケット開拓ができつつある。東通村のセールスは始まったばかりではあるが、地域としての認知は国内ではできつつある。

プロジェクト名	山形発「カロツェリア型ものづくり」のブランド展開
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・平成 15 年にカロツェリアプロジェクト（カロツェリアとは四輪車のボディ工房をさし、部品から組立てまで地域で高付加価値商品を生産する方式）を立ち上げた。このプロジェクトは商品開発、製造、販売までを総合的にプロデュースする、コンセプターの奥山氏を中心に、高付加価値の製品を作り、情報発信力の高いメゾン・エ・オブジェに出展し、ブランドとしての認知度を上げることとなった。</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・平成 16 年よりプロジェクトを開始した。「(研究委託事業) 3 年で方向性と結果を出していこう、世界で質の高い事業を目指そう」とメゾン・エ・オブジェのなかの新インテリアゾーン（フェンディやケンゾーが出展している）をトップステージと考え、展示会資格を得、情報発信も行った。単年度プロジェクトと（菊地氏は）聞いていたが、ブランドを作るのにも最低でも 3 年以上必要なため、継続の要請をした。17 年度は 1 年間空いて、18 から 20 年度まで 3 年間継続している。平成 21 年をもって、ある程度の結果を出し、参画企業者の独立化が見えてところで、カロツェリアは解散した。</p> <p>※奥山清行氏はデザイナーで、コンセプター、このプロジェクトの牽引役、チームリーダーは、菊地保寿堂の菊地社長である。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・・・現地における事前調査だが、類似商品が販売されている場所に行って、価格を確認した。パリではどれくらいの価格で売られているか、事前に調べることが必要であると考えたからである。</p> <p>戦略構築・・・経営者も海外で売る覚悟があるかどうか、その製品を作るのにコストダウンをできるかどうか、それで利益が出るかどうか判断基準と思う。</p> <p>製品開発・・・技術開発（品質は落とさないのがポイント）については、自分の仕事の工程をやってきた仕事の中で見極めるべき。しなければならぬことを紙に書いて 1 つ 1 つ検証する。書き出すだけでなく、どうやって解決するかがポイントである。結構面倒だが、経営者の本気度が試されるといえる。</p>	

③ 海外営業

展示会への出展・商談後のフォロー・・・平成 17 年（2005 年）に初出展した。平成 18 年（2006 年）1 月に 1 回目、平成 19～20 年（2007～2009 年）度まで出展したが、展示会で評判がよかったからといってビジネスに広がるわけでない。

肝要なのは「コスト感」と思う。ターゲットプライスを調査し、設定して何をコストダウンすべきかを 2 年目に向けて徹底して実行する。1 年目で出展する前から、この計画はあった。3 年目にビジネス感の手ごたえがあるわけで、ここまでしないと、ビジネスは無理と思う。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

継続的なビジネス化に向けて・・・当初から 5～10 年したら最終的には自立することが目的なので、解散することに決めていた。そのため LLC という組織体を組織、利益がプールされない仕組みとした。輸出をする際に商社を通したら、開発経費が出ないことはわかっていたので、バイヤーが輸入部分と販売をするところ（卸と小売を一緒に行う）を探していた。そこを調べて次の商品の開発経費を載せるぐらいでないと、自立は難しい。

常に海外に一番近い人を作り、情報をとりにいく努力が必要である。英語の能力があり、輸出業務ができる人材を地域で育てる。

希望するのは JAPAN ブランドの進化系、最終的には自立のできる支援策を望む。JAPAN ブランドは、企業負担が大きいので、3 月に精算するよりはある程度前受金が望ましい。

プロジェクト名	南部鉄器フォー・ユーロ・ブランディング事業
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・盛岡の代表的工芸品である南部鉄器は、名品として高い評価をうけながらも国内市場が狭小になりつつあることから、現在のライフスタイルの変化に合わせ製品を作り、海外にも販路を広げる必要があった。そこで盛岡商工会議所と南部鉄器協同組合では、気候の似ている北ヨーロッパの製品デザインを取り入れ、欧州をターゲットとしてブランド事業に取り組むため、JAPAN ブランド事業に提案し、採択を受けた。</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・組成は、盛岡の南部鉄器組合を中心に、18年度から19年度は6社、20年度は4社が参画した。実施にあたっては、岩手県工業技術センターのコーディネートのもと、フィンランドデザイナーによるデザイン指導を通じて、南部鉄器の試作を実施した。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>製品開発・・・JAPAN ブランドプロジェクトの開始10年前よりフィンランドのフィスカルス村（Fiskars）（17世紀より鉄製品のデザイン村として有名）と岩手県の出先機関の岩手県工業技術センターとはデザイン交流があった。北ヨーロッパの生活様式に適合した製品の開発にあたり、生活デザインの先進国である「フィンランドのデザイン」を導入することにしたため、フィンランドの厨房機器メーカーであるメトス「Metos」のデザイナー兼プロダクトマネージャーであるタウノ・タルナ氏を選任・招聘し、デザインを依頼した。彼には参画業者の工房も訪問してもらい、南部鉄器への技術に対する理解を深めてもらった。こうしてタルナ氏と南部鉄器の職人達の間関係は構築された。普段の作業の合間に試作品を開発したが、これが時間のかかる作業であり、一度成形すると型がゆがむなどのロスも生じたが、事業者は熱意をもって開発にあたった。</p> <p>平成19年度（2年目）には試作品に対するデザイナーのアドバイスをもとに、製品化にむけた試作品の改良を行った。平成18年度に引き続き、タルナ氏を招聘、直接改良点の助言を受けた。デザインで試行錯誤したが、そのデザインを製造できる場合とできない場合とがあり、物流を乗せるにもリードタイムが必要であることも認識できた。商品性、特にデザインを重視し、製品開発をデザイナーと一緒にすすめたのが功を奏した。鉄そのもののよさを前面に、盛岡地方に残る鉄文化のよさをフィンランドにも伝えるよう工夫した。デザインは一番美しいと言われている。次に機能性をアピールし、よさを理解してもらうことにこの2年間つとめ、この時期にロゴマークの開発も行っている。</p>	

③ 海外営業

展示会への出展・・・平成 20 年には Design Forum Finland の展示スペースを借りて、試作品を展示した。外国で評価を得られれば、国内でも調理器具として認められる効果を期待できる。海外レストランのシェフにも使ってもらうことを目標として、レストランとの交渉も行った。タルナ氏を通じ、デザイン開発・営業を開始し、フィンランドは試作品に対する高い評価を得られたことから、当初の計画どおりフィンランドだけではなく、フランスやドイツでも展開することにした。

同年 JAPAN Brand Exhibition in Paris (パリ) の商談会では、20 社以上の企業と商談することができたが、製品のデザインへの評価がよかった。商談にあたっては、バイヤーの要求にこたえられるよう、一定数量の商品を製造する準備を行った。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

継続的なビジネス化に向けて・・・平成 20 年度のパリ商談会出展は、上記面談のほか、プロのシェフなどへの製品紹介など BtoB の販路にひろげられる営業ルートを見つけられた。キッチンウェアの売り場の中心に厨房があるパリのデパートを視察し、調理器具を使ってデモンストレーションするアイデアにヒントを得た。そこで食材とのコラボレーションを考え、日本人の女性が経営しているレストランに使ってもらおうよう、営業した。

商談会で、ものを流すには量とコストが不可欠であることもわかってきた。また商談会では岩鑄製品に興味を示したお客様が多く、少しずつ扱いたいと思っている。岩鑄のヨーロッパ代理店が茶器を扱っており、ジャパンプランド製品に関してはここ最近が販路になりつつあり、これが継続的なビジネスにつながりつつあるのではないかと考えている。アジアにはサンプルを出した。職人が作るもの以外は模倣されやすいという部分も有るが、アジアでも代理店が決まっているので、商品をきっちりとしたルートで流通できる。

ジャパンプランド製品に関する問い合わせは主に、岩鑄のヨーロッパ代理店が行い、北欧ではタルナ氏が担当しているが、前述したような、物量とコストの兼ね合いから、責任をもってやってくれるような、キッチンアイテムのディストリビューターを探したいと思っている。鍋数個では EMS で送るにも難しく、その取扱量が増えることを期待している。

国内ではプロダクトデザイン重視のショップでの売り上げが順調に伸びている。我々は海外のプロのキッチンツールとして認められるよう、外需から内需を狙ってきたが、外需は伸びを見せなかった。逆に現在は国内が先に伸びを見せ、後から外需がついてきた感じである。新宿の OZONE (リビングデザインセンター) で 22 年にフィンランド製品を紹介する展示会があり、そこでも南部鉄器が「日本とコラボレーションした製品」として展示された。国内で、評判が次第に広まってきている感じである。

その他・・・JAPAN ブランドで販売のチャンスをもらい、実際に海外に出て経験を積んだ。展示会出展費用は補助金の対象となるが、共同の展示会への出展費用、試食費用、実際の販売等は補助対象外など、補助金の使途では制約があるので、もう少し柔軟的に活用できるとありがたい。

プロジェクト名	“enn”ブランド育成支援事業
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・燕は古くから金属洋食器の産地として有名であったが、メーカーと卸問屋とが分かれており、メーカーは販売に関してはプロの卸に依存していた。平成13年より(株)キッチンプランニング（前身：明道(株)と称する）は縮小する国内市場から海外に目を向け、ヨーロッパ最大の見本市アンビエンテに、平成17年度まで継続的に出展していた。明道(株)（(株)キッチンプランニングの前身）は卸問屋であった。当時明道(株)は「SHARAKUMONO」というプロジェクト（「写楽の浮世絵」のように塗師、絵師などのさまざまな工程が分業されていた仕組みに倣い、企業が持つ各々の機能をひとつに取り纏め、企業連合を形成し新しい商品をプロデュースするスキーム）で事業が成功しており、その手腕を聞きつけて商工会議所がJAPANブランドに加わってくれるよう依頼をした。</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・声かけをしたのは20社で、その選抜にあたっては、明道(株)と燕商工会議所とがあらかじめその力量を見ながら参画企業を選抜している。初年度は家庭用品を中心としたグループと業務用品を中心としたグループがそれぞれ10社ほど参画したが、商品開発の方向性が合わず、後者は親水性の良い表面処理技術「エコクリーン」を塗装する商品群を構築し、離脱していった。残った10社は年度ごとの参加募集によりに入れ替ったが、JAPANブランド事業終了後も、家庭用品を中心としたグループの継続的に核となる5社で展示会に出ている。デザインをお願いした(株)左合ひとみデザイン室については、工場を見てもらいラフ・スケッチを起してもらうことにした。デザインされた製品の詳細図面は各工場で書いてもらうことにした。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・・・市場調査は現地をよく知る、(株)キッチンプランニングの意見を仰ぐことが多かった。市場選定についても、実は中国も候補としてあがっていた。中国のシンクタンク、バイヤー、復旦大学（ふくたん）、百貨店（伊勢丹他）など、時には富裕層の家に訪問し、彼らの生活様式を見ることで、中国市場は本製品には不適切であると判断し、欧州市場をターゲットとしドイツのアンビエンテ出展に方向転換した。</p> <p>戦略構築・・・ブランディング化をめざすために、最初1～2年間は参画事業者間でよく話し合った。セミナーをおこない「ブランディングとは何か」、「マーケティングはどうすればいいか」について議論をした。平成17年の”enn”の立ち上げには、キッチン用品の使い手である女性デザイナーを起用。日本人デザイナーの起用は、洋食器は外国からきた</p>	

ものであり、歴史や伝統には負ける。そのなかで日本らしさを出すことで、競争力を出そうとしたからである。平成 18 年より(株)キッチンプランニングは、フランスの有名シェフである「ジョエル・ロブション」氏と包丁のライセンス契約を結んでいた。当時世界の一流シェフは、日本食の調理の技法や食材に大変着目しており、彼らの料理がより繊細になり、いわゆるスモールポーションに変化していった事から、この流れを汲んで、「enn」のコンセプトを明確化していった。

製品開発・・・燕の主力製品は伝統工芸品ではなく、工業製品である。その為ある程度品質が保証されなければならない。また量産もできなければならない。日本らしさを出すために製品に漆を塗布する事を決め、親交のある漆器産地の会津の企業とのコラボレーションによる試作品も手がけたが、手塗りのため均一な仕上げが望めないこと、コストが掛り過ぎることから提携を断念し、県に漆の塗布が出来る県内企業の斡旋を要請するなどした結果、最終的には燕商工会議所の会員企業に新たな取り組みとして漆の塗装を依頼した。

日本らしさは、形だけではなく「日本らしいテイスト」も大事という点にも着目した。素材を生かして日本らしさを出したりする工夫もした。マーケットニーズに合わせるよう試作を繰り返し、年度ごとに製品の入れ替えを大胆におこなった。価格については、従来のノウハウを活かして、ターゲットとする市場価格にあわせるように従来の定説にとらわれない、流通や販売の仕組みを考え取引が成立するように工夫した。

③ 海外営業

個別営業・・・(株)キッチンプランニングが一括して輸出窓口となり、全参加企業の受注を取り纏めた。バイヤーにとってみれば各々の企業と個別に取引するより、1 企業と取引をすればよく、実際の顧客の要望に沿った販売手法を取り、実績を積んだ。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・(株)キッチンプランニング以外に、玉川堂はこの JAPAN ブランドを通して一番業績が上がった会社であろう。比類なき独自製品を、積極的に欧州市場で周知させることにより、フランスの老舗シャンパンメーカー「Krug」からオリジナル製品の製作を依頼される運びとなり、玉川堂ブランドの欧州市場での認知度向上に大きく寄与している。JAPAN ブランド製品の受注金額についてリーマンショック前は 500 万円ぐらい、あとはスポット的にロブションのレストランからの受注で 300 万などがある。為替（円高）の影響をかなりうけており、純粋な JAPAN ブランド商品の海外での売り上げは 1500～2000 万円ぐらいではないだろうか。平成 25 年のアンビエンテも客層がヨーロッパの不景気を繁栄して、欧州よりはロシアなどからのバイヤーが多くなったが、(株)キッチンプランニングとしては、その経験を生かした新規開発商品で、今年は、大幅な受注が見込めそうである。

最後に、どの商談であっても人任せにせず、相手と話す。言語の問題でなく、海外では「社長」が自らコミュニケーションを取る事で、商談相手の信用を得る。「売る気持ちのある者」のみが、「自社製品を売る」ことができる。

プロジェクト名	『能登の醸し』ブランド発信事業
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・プロジェクトは能登市の地域資源は何かというところから検討して、企画した。能登市はもともとイカ漁がさかんで、イカの内臓を利用して魚醤油を作っていた。日本 3 大魚醤油として秋田の「しょつつる」、香川の「いかなご」ともに有名で、50 年代に廃れてしまったが、これを再び能登の名産品にして海外に売り出そうと JAPAN ブランドに商工会が申請し、参画業者を募り、7 人のメンバーで出発した。(魚醤は醤油ではなく、イカの内臓の肝臓部分をとったエキスを醗酵させたものである。)</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・・・ターゲットはニューヨークと設定した。理由は石川県事務所がニューヨークにあり、同市自体「食の中心」であり、当時は日本食もブームであった。市場調査は、コンサルティング会社を使って一般的なニューヨーク事情を調査した。国内では能登市在住のオーストラリア人のシェフに醤油を使ったメニューの提案についてアドバイスをもらい、下記展示会ごとに準備をしている。(そのシェフは能登町で民宿も経営しており、日本食への理解もあった)。</p> <p>平成 17 年度は自主的に日商会場でプレゼンテーション 平成 18 年度はニューヨーク 出展 平成 19 年度もニューヨーク 出展 平成 20 年度は世界料理サミットへ参加</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>展示会への出展・・・平成 18 年度には山中商工会は器のプレゼンテーション、能登町商工会は魚醤を使った料理のプレゼンテーションとそれぞれの持ち味を活かして出展した。当時ニューヨークには五絆財団（石川県および米国での日本食文化の推進を目的に設立された NPO 法人）があり、魚醤メニューをつかったディナーを開催する。同時にその紹介で日本食レストランを視察し、メニュー提案をしたりしてコメントをもらったりした。</p> <p>平成 19 年度には Jacob Jabit Center で Ishiri Dinner in New York を開催し、同時に調査を行った。この開催のときに貿易会社も来場したので、今となれば、当時の来場者ともっと連絡を継続しておけばよかったと思う。70 件ぐらいの面談があり、そのうちサンプル請求は 3 件であった。当時は現地のディストリビューターを探していたが、食品といっても食材でなく調味料なので、料理方法や、具材との相性も説明しなければならぬのでかなり難しかった。平成</p>	

20年度は世界料理サミットへの参加で、特に海外展開はない。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

継続的なビジネス化に向けて・・・海外への出展を通して、特に販路ができたわけではないが、国内的には海外での評判などをうけて、少しずつ「魚醤」に対する認知があがってきたと思われる。従来に比べて引き合いも増えたと思うし、業者間のネットワークも広がった。広辞苑に魚醤という言葉ができたのも最近である。魚醤の生産が年間 300～500 トンであることからして、ビジネスとしては増えてきている。参加メンバー有限会社カネイシは、今でも海外とのビジネスを継続中である。

プロジェクト名	YAMANAKAブランドの確立
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・平成16年度のメゾン・エ・オブジェで石川県の漆器の産地として有名な山中から、新しいデザインのブランド NUSSHA が立ち上げられた。伝統的な技術を活かしながら、デザインはモダンでカラフルな漆器が登場し、JAPANブランド事業（YAMANAKAブランド）のプロジェクトの開始となる。このデザインを手がける富田一彦氏は、イタリアで20年間創作活動を続けてきたデザイナーである。この富田氏自身がJAPANブランドのメンバーの選定にあたって技術、熱意ややる気のある者を、厳しい目で選抜し、ブランドディレクターもつとめた。参画業者は当時7社いたが、途中で2社抜けて、5社となった。富田氏はイタリアのCOVO社（インテリア雑貨ショップ）を紹介する等した。富田氏のコーディネーター力は突出しており、事業を立ち上げるのに必要な、現地とのネットワーク、市場調査力、流通へ乗せる力を持ち合わせていた。</p> <p>「プロジェクトの成功にはデザイナー（総合プロデューサー）、メーカー（産地の取りまとめを行う山中漆器連合協同組合）、ディストリビューター（フランスにおける販売会社AXE社）の三位一体とならなければならないが、NUSSHAの場合はそれがうまく機能した。」と㈱アイプラス石橋社長はふり返る。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・・・過去出展したフランクフルト・メッセで出展した際に、価格設定で苦労したことから、まずはフランスの国内流通価格を、4ヶ月費やして調べ上げた。「日本の価格がフランスではいくらになるかを想定する」「現地の流通に、どのようにアクセスするかを検討する」、「現地の人は、日本人と違い、購買にクレジットを使って購入する」「日本の企業は、サンプルをまず持参し、営業会議にかけてそれから決定するが、本人に決定権がある欧米企業は即断即決で購入する」など富田氏の過去の経験や現地の商習慣の情報を収集しながら、戦略を立てた。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>展示会への出展・・・平成18年度の9月、1月にメゾン・エ・オブジェに継続出展。平成19年度も引き続き、メゾン・エ・オブジェに出展して、欧州を中心に販路拡大を図った。メゾン・エ・オブジェではメゾン事務局に好印象を与え、メゾンの6号館アトリエゾーンで展示、当時はエル・アターブル（インテリア雑誌）にも情報発信する。国外・国内とも</p>	

にプロモーション効果があった。

1年目で順調に第三フェーズまで到達した。2年目には第四フェーズまで到達したが、その後リーマンショックの影響を受け、文具や時計を試作するものの、売り上げは、低迷している。「経済環境が悪化したのもあるが、国内も苦戦をしいられた。また商品ごとに縦割りになっているため、売れ筋もきまっておらず、企業体の集合にしか過ぎなかった面もある。」と当時を冷静に振り返る。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・

平成 19 年度の海外総出荷額	2,100 万円	国内総出荷額	2,000 万円
平成 20 年度の海外総出荷額	240 万円	国内総出荷額	1,500 万円

海外展示会に参加して、フィードバック効果が日本での売り上げに反映している。例えば、青山ベルコモンズのシボネ（インテリア雑貨店：CIBONE）で販売をしてもらっている。JAPAN ブランド事業の海外展開が成功したため、「プレステージ」がついて、結果国内の販売実績に反映したし、セレクトショップやインテリア雑貨とのコネクションもできた。現在は国内販売を主にシフトしている。新製品用のデザイナーは、小松市在住のデザイナーに依頼している。国内は㈱アイプラス、海外は「たつみや」がそれぞれ販売を担当している。国内の売り上げはアイプラスが 5 社を取りまとめている。メゾンは消費財の展示会であり、小さな雑貨店が半年ごとにブースに来場して買い付けをするため、継続的なビジネスにはなりにくい。海外取引の場合は為替の影響をかなり受ける。為替も 1 ドル 100 円、ユーロでも 130 円くらいないと厳しい。

JAPAN ブランド事業がより使いやすい補助金であってほしい。ブランド構築には 5 年から 10 年かかるが、一度「漆器」という申請をしてしまうと、次年度からの申請がしにくい。一度に多額の補助金を支給されるよりは、継続的な支援のほうが望ましい。また現地の流通システム、ネットワークのあるバイヤーやデザイナー、商品に直結する情報を提供していただけるとありがたい。

プロジェクト名	めがねのメッカ福井県鯖江市 [THE 291 (フクイ)] のブランド展開
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・福井が「めがね」としての産地として確立するまで 100 年の歳月を要したが、有名ブランドのメガネの下請けで、優れた製品の産地の名前が出ることはなかった。そこで産地統一ブランドとして「メイドインジャパンの顔」となるべく、(社)福井県眼鏡協会、福井県、鯖江市、鯖江商工会議所が一体となり「JAPAN ブランド育成支援事業委員会」が立ち上がり、その支援により、「TEAM291」(名称: チーム・ニーキューイチ。291 の意味はフクイ) が結成された。</p> <p>「TEAM 291」の運営事務局は福井県眼鏡協会の工業組合が勤めており (製作サイド)、それにコーディネーターや商社 (卸サイド) も入る。眼鏡部会の会員としては (家で部品の仕事をやる、たとえば研磨も含め個人経営で 1000 社いたが、今では 500 社にまでになっている。)</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>戦略構築・・・ターゲットの設定: 日本においては、団塊世代より上の富裕層女性、海外においては、中国などの富裕層をターゲットとした。若者には、人気タレントを起用した PR 広告を出し、イメージと製品をすり合わせた。また、南青山をはじめアンテナショップを作り、スタッフを教育して「中国製と福井はどう違うか」、「素材のチタンはいかに素晴らしいか」など福井メガネの付加価値を教え、お客様に理解していただくことを心がけた。(表参道にある GLASS GALLERY 291 は鯖江市フレームが常時 2500 枚以上、展示されたアンテナショップである。東京丸の内にも、瀟洒な店のウィンドーに「鯖江のメガネ」の看板が掲げられている)。</p> <p>平成 19 年度より委員会は商品の評価も含めてコーディネーターを中心にブランド戦略を担っていくこととした。ブランド中心の考え方には、「まず福井の名を知らしめて、商品は後でいい」とする考え方と、「メガネは流通が複雑なので、ブランディング化をしながら、一方では流通改革をしなければならない」と考える長井氏の意見の違いがあったが、結果的には後者に落ちついた。</p> <p>長井氏は下記 2 つのビジネスモデルを参考にしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・PR 冊子でも、佐藤卓氏の著書「ほしいも学校」のように、読みやすく効能などを説明している冊子でなければならない。 ・「靴下屋」も傘下に 10 社抱え、需要予測をせず、在庫がなくなるとメーカーより直接納入する仕組みになっている。(株)ダンは直営店が福井にもロンドンにもある。 	

③ 海外営業

展示会への出展・・・平成 18 年度 東京、パリ（シルモ展）、香港に出展し、平成 19 年度 東京、パリ（シルモ展）、香港、上海に出展している。初年度は 291 を立ち上げる際に、組合がどのように動いてもらうかを検討し、最終的には組合内にチームができた。18 年からは販路開拓と製品開発にあて、上記出展を果たしている。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

継続的なビジネス化に向けて・・・韓国には、1 社取り扱いエージェントがいて、台湾、香港にも一部商品の取扱がある。また中国天津のエージェントと信頼関係を築き、流通の仕組みはできているが、国内海外のマーケットをつなぐエージェントを入れると、価格が高くなってしまふ。そこで上海の繊維会社に眼鏡部を新設して、眼鏡を輸出できる許可を取った。韓国、中国、台湾などこの国も、自社商品を理解して商品を十分に消費者に説明するパートナー、しいては店員がいないと継続的販売は難しい。

展示会を繰り返し、単発でバイヤーが 200 万～300 万の購入をしてくれても、ビジネスとしては進展しない。代理店でなく、在庫がなくなったら補充できるシステムを構築することが必要である。韓国、中国はその仕組みが出来つつある。まずは国内、そしてアジア圏と同じエリアで立ち上げるのが望ましい。

関税が 17%、小売店で消費税を含め 30%も税金がかかるので、生産価格を下げないとマーケットインするのが難しいと気づいた。中国が 10 人で眼鏡を作るなら、日本は 5 人で製作して、たとえば 10,000 円だったら 4000 円に価格を抑えることが必要である。ここまですれば、アジア圏内で展開ができるのではないかと思っている。現在実績もあり、売り上げにつながって利益も出て、第 2 フェーズの営業まで到達している。

平成 20 年度からは、福井県眼鏡協会が事業を引き継いでいる。波及効果として駅前に THE291 のショールームも開設され、そこでは多くのメニューを作ってもらった。おかげで 291 の名前はかなり浸透してきたと思っている。今後に向けては団体組合ができ、ブランドが構築できたが、資金面での負担が大きく、ある程度融資枠ができないと進まない。商品を作り、売り上げから返済していくので、メーカーの支援策として保証枠の拡大や資金の調達ができるとうい。

プロジェクト名	【本質的本格的な漆の伝統工芸品 「REAL JAPAN」ブランドの展開】
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・REAL JAPANは一産地にとどまらず日本全体を産地と捉え、鯖江市内の漆器店がスタートさせた。輪島、山中や京都など各地の最高の漆器職人の協力を得て、作品を制作している。JAPANブランド事業に対して「本来ならば世界に冠たるJAPANブランドを構築すべきだが、現実には事業の活性化や教育効果が考えられていない。」という考えをもち、「安土桃山時代から最高の評価を得ている漆は、数多くの工程、それも長年かかって日本人にしか極めることのできない技術、日本の成功の鍵」であるとして、漆ブランドの普及を精力的に開始した。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>戦略構築・・・REAL JAPANのコンセプトは文化として世界が認知するもの、人が欲しいと思わせるものを10～20年という長期間かけて作ることである。「高いレベルにあるものを作らないと、市場はできない。市場を作らないと、周りは見えない」として、製品を製作して展示会に出してマーケットインは一切狙わずに、最高級品「漆」の価値のPR・ブランド向上を最終目的とする。</p> <p>第一段階：本物の漆を認知させる</p> <p>機能性を追及する製品と違い、漆は人にどうしても欲しいと思わせる高付加価値のものである。ヨーロッパには美術コレクターがいて、価値あるものを望み、工芸品＝美術品として金を払う人がいる。その人たちに対して、下地、漆を塗る、磨く、絵をつける、それも一生かかって工芸師が工程を1つしか極められないような、日本の最高級品を見せ、その価値を十分認識してもらう。</p> <p>第二段階：本物の漆を使って、富裕層にアプローチする</p> <p>「本物の漆」の価値が認められ始めてやっと、アート・ギャラリーで展示を行い、ギャラリーのディーラーからディーラーへネットワークを広げて、漆を売っていく。「デザイナーと共同企画しないか」、「アンティーク・ジュエリーと共同企画して、アクセサリーを作らないか」等の申し出があり、今後はアップー層、欧州の文化的理解を有する富裕層に売ってく予定である。今年6年目でやっとその段階に達したと実感している。</p> <p>第三段階：一般にアプローチする</p> <p>機能性商品との違いがわかっており、どうしてもその漆が欲しいと思うような一般の人を対</p>	

象として、百貨店などに漆製品をおろす。

製品開発・・・製品は下記のコンセプトで作られた。

- ・見た目のレベル感が一番大切で、「漆素材独特のつや、素材、技術を見せるもの」、「デザイナーの感性を現すもの」、「技術や美をあらわすもの」を意識して制作する。
- ・見た人の心のどこかに響くものを目指す。ヨーロッパ人はひとたび興味をもち、その背景にある文化や技術を理解すると、長くその製品を愛する傾向がある。
- ・厳選された素材、卓越した巧みの技、研ぎ澄まされたデザインを重視する。それには不要なものを省き、これまで見たことのない精度で作品を作らなければならない。
- ・技術や美術を形にする。(漆も最後は手でつくる。日本の職人の感性があってからこそ完成する。)
- ・この技術の結晶に見合った対価で手に入れた人が自慢し、その「語り部」になって日本の文化が伝えられていき、究極的には、多くの人が欲しがらる製品になる。

③ 海外営業

展示会への出展・・・ドイツあるいはフランスの展覧会、博物館、高級ホテル、王宮を中心に積極的に展示会を開催している。

- ・2007年：パリの Four Seasons Hotel で展示会を開催。
- ・2008年：ハノーバーメッセのエルメス・ラウンジで展示会を開催。
(iF (International Forum Design) の理事を勤める、工業デザイナーのフリッツ・フレンクラー氏の来場が契機となっている)
- ・2009年：ミュンヘンの Residentz で Design und japanisches Urushi を開催
- ・2009年：ベルリンのバウハウス展示場出展。
- ・2007～2009年の JAPAN ブランドの展示会来場者のネットワークを活用し、2010年から2012年は欧州で企業に訪問し、ギャラリーでは値段交渉も行う。(上記展示会開催も自費で負担した部分もある。)

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

継続的なビジネス化に向けて・・・JAPAN ブランド期間終了後は、下記活動を行っている。

- ・2012年から経済産業省の伝統工芸品にかかる補助金をもらって仏で活動。
- ・2013年ドイツのミュンヘン Alte, Noie, Moderne, Pinakotheken (20世紀以降の美術、建築、デザインのドイツの美術展8万点を集める美術館)。その館長に認められる。
- ・現在美術館主催、日本の単独企業開催の美術展に出展中。

REAL JAPAN の「Die Noie Urushi」(新しい漆) に 71 点出展。

- 2012 年にブランド構築をしたと実感し、新しい段階に 2013 年より入る。

展覧会を行い、次にギャラリーとタイアップして(ギャラリーが抱えているデザイナーや顧客がいる) 個別のギャラリーごとにカスタマイズ化して行っている。REAL JAPAN のブランド名を使わせてくれというアクセサリーを作る予定である。補助はあるが、自己負担もする。

プロジェクト名	『醗酵によるまちづくりを目指して』
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・プロジェクトの組成と運営・・・人口 6 万の都市である大野市と勝山市が、醗酵食品で地域支援を行うことを目的に、合同で新商品開発や、地域特産品の商品化を進めた。醸造企業 5 社、味噌醤油 1 社の参加を得て、発酵で権威のある、小泉武夫氏のアドバイスを得ながら、プロジェクトを企画立案している。</p> <p>発酵食品は、多湿、雪も多く冬は寒いという大野・勝山市の気候風土に適している。大野市は森林も多く、湧き水も豊かなため、500 万石を誇る酒米（全国で 20%を占める。米飯としてのこしにかりも、発祥は福井県。）からできたお酒もひとつの醗酵食品である。お醤油は原料の大豆は輸入するものの、長期熟成させており、大手の醤油メーカーのような広がりを見せていないが、現在でも各家庭に注文があればお醤油が配達されるシステムである。日本酒並びに醤油の製造量は、最盛期より大幅に減少になってきている。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>製品開発・・・まずはブランドイメージアップのために、キャッチフレーズやロゴマークの作製を行った。日本酒では、新商品のラベルやパッケージの作成を行ったり、海外向けの商品開発を行ったりした。醗酵食品に関しては、若手飲食者を地元の主婦などに「B 級グルメ」として開発の協力を依頼した。他には「こんかいわし」を活用した「おぼろ豆腐なべ」の開発の研究を進めた。おぼろ豆腐なべは成功とはいえないが、他にいろいろと試行錯誤はしている。大野は城下町でありながら、観光で潤うほどではないので、地域産品の開発は欠かせない。1つ1つの有名品を作るというよりは、テーマを決めて、事業を推進するタイプの戦略をとっている。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>個別営業・展示会への出展・・・初年度は市場調査のためニューヨークの日本食レストラン等の視察を行い、平成 20 年度は台北在日経済文化代表處やタイ国貿易センター大阪を招聘。台湾市場についてセミナーを開催。台湾は政治的に安定しており、市場として候補であることを、検討した。平成 21 年度はロサンゼルス、ニューヨークの SAKE EXPO に参加した。</p>	

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

継続的なビジネス化に向けて・・・JAPANブランド事業に関しては、第二フェーズの調査の段階までは、いっていると思うし、イメージアップがはかれたと思う。JAPANブランド事業で実績を上げたというよりも、「発酵食推進協議会」の事業に継承され、全国発酵ネットワークへひろがりを見せている。現在は参画事業者が、それぞれ自分たちの独自事業として展開している。

南部酒造場は、中国のほうに、一本義酒造の日本酒も海外にて、販売されているようで日本酒に関しては、それぞれ各社が独自に展開している。

プロジェクト名	JB(ジョイント・尾州)ブランド構築事業
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・尾州は国内随一の毛織物の産地であるが、安価な輸入品に押されて、生産量が激減している。プロジェクト発足前は1%にも満たなかった輸出比率を上げるため、海外市場への販路開拓をスタート。全盛期と比べて減ったとはいえ、一宮市の全事業者数の1/4は繊維産業が占めており、各企業の下には小規模な下請け企業が約10社ずついて、さらにこれらの下請け企業は多くの零細な家内企業を抱えている。このことを考えると、繊維産業が成長することで、地元を与える経済効果は大きい。</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・平成16年度にプロジェクトがスタートし、当初17社が参画。そのうち最初から明確に海外を目指していたのは11社。17年度は、JETROの小規模事業者海外販路開拓支援事業の採択を受け、その後、18、19、20年度と、3年連続してJAPANブランド事業として支援を受ける。平成20年の4月には「有限責任中間法人 ジョイント・尾州ブランド」を立ち上げて実施母体とした。それ以降、地方自治体からの支援を受けるなどして事業を継続中。</p> <p>繊維業界は伝統的に事業者間の協力関係が薄いため、合同でプロジェクトを運営するのが難しかったが、「今回のJAPANブランド育成支援事業」の取組により、プロジェクト全体として共通のコンセプトのもと各社が切磋琢磨して素材開発を行うこと。また、開発した素材を海外の展示会で紹介するのが各社を代表して出張した数社の社員のため、各社の素材等の情報が開示され、各社で情報を共有している。このことより尾州産地企業の緩やかな協力体制が出来てきた。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>製品開発・・・パリのファッショントレンドの発信会社である、ネリーロディ社と契約し、海外のファッショントレンド情報を収集しながら、毎年の商品コンセプトを決定していった。平成16年は天然素材、天然染料をつかった春夏婦人服向けの商品165点を開発。18年は環境保全やジャパンオリジナルをコンセプトに秋冬の商材113点を開発。19年、20年も同様にコンセプトを決めて春夏と秋冬の商材を220点ずつ開発した。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>展示会への出展・・・ブランド化のため、ファッション業界最高峰の展示会であるプルミエール・ヴィジョンへの出展を目指し、そのための法人（『有限責任中間法人ジョイン</p>	

ト・尾州ブランド』)を設立した。しかしながら、出展条件が厳しく、各参加事業者が JAPAN ブランド事業で開発した商品の売上を、団体の実績としては認められない等の理由で、結果として出展は叶わなかった。

プルミエール・ヴィジョン以外の見本市に出展するよりは、自分たちで主催した方が良いと考え、海外への売り込みは単独商談会を主とすることになった。これまでにパリでは毎年 9 月に計 6 回開催し、ミラノではパリ展開催期間の前後に 3 回実施している。バイヤーの集客にあたっては、それぞれの地域で JETRO と専門エージェントを活用している。パリは、JETRO と繊維商社である株式会社チクマに協力を依頼し、ミラノでは、やはり JETRO と繊維商社豊島にバイヤー集客を依頼している。

欧州以外では、これからの成長マーケットである中国でのブランド構築を視野に、香港と上海で見本市に出展。

ファッション業界では、商談会で商談を行ってから成約にいたるまでのリードタイムが長い。商談会でスワッチ（サンプル）を渡して、バイヤーが気に入ったものについては見本反（メーカー側が、業界向けのファッションショーや社内の検討会で使うためのサンプル商品を作成するための生地）の発注がある。その後、メーカー別の検討会を経て本格受注となるため、商談会から本格成約まで長期間かかることが多い。

見本反を納入してから、本格受注にいたるまでは、現地のエージェントの営業活動に拠るところが大きく、そのタイミングでどれだけ熱意をもってエージェントが動いてくれるか、またエージェントが欲するサンプルをメーカー側がすぐに対応して供給できるかがポイントとなる。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・事務局で把握している売り上げとしては、以下の通り。

平成 18 年度 3,100 万円

平成 19 年度 3,800 万円

平成 20 年度 2,300 万円

（後日回収したアンケートの記載より。）

先述したように、商談から成約までのリードタイムが長いため、その期間にサンプル品の修正を繰り返し、結果として当初とは全く別の商品になることもあるため、単純に成果といっても、参画事業者側が「JAPAN ブランド商品の売上成果」とは明確に認識していない可能性が多々ある。

継続的なビジネス化に向けて・・・事業者の独立意識が強く、商談会後は各社独自の営業活動に移行してしまうので、事務局で把握できていない成果もある。

産地全体での海外進出という面では困難があったが、これまで海外向けの事業をほとんどやっていた事業者の目を海外に向けさせる、という意味では一定の効果があった。

JAPAN ブランド事業以前は一時期を除いて、まったく海外向けのノウハウがない企業が多かったが、本事業を通して海外とのネットワークができ、各社に知見が溜まっていった。商工会議所でも輸出関連セミナーを開催するなどし、事業者のサポートに勤めた。

JAPAN ブランドの補助期間終了後は、地方自治体の補助を活用しながら、事業を続けている。海外営業のアプローチが途絶えると、ブランドが消滅したように思われてしまうので、なんとか継続していきたい、とのこと。

プロジェクト名	「創造と進化 ～有松鳴海絞りブランド～」
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・有松鳴海絞りの海外販路開拓プロジェクト。当初は産地全体での海外販路開拓を目指していたが、海外販路開拓に熱心な事業者と、そうでない事業者の温度差が明確になってきたため、事実上プロジェクト組成から継続して海外に取り組んだのは、スズサン一社のみ。当社は JAPAN ブランド事業が始まる前から、海外への販路開拓に取り組んでいた。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>製品開発・・・補助1年目の平成16年度は、2,500万円と潤沢な補助があったため、インダストリアルデザイナーのコボデザインのコーディネートにて、試作品をつくって海外の展示会に参加したが、試作品を作ることの重要性を認識した年だった。ランプなどのインテリアと絞りをコラボさせることの難しさを痛感し、翌年、方向転換することになった。国内では問屋業を行っている事業者がほとんどであるため、自分たちが商品を企画したり、デザインを行ったりすることはなかった。自ら試作品をつくって、展示会でそれを売る、というスタイルを学べたという意味では非常に意義があった。</p> <p>2年目は、前年、京都で開催した展示会の折、来場してくれた SOUSOU のコーディネートにて、前回の工業デザイナーとの取り組みは、商品を長期的な視点で取り扱っていくという視点が欠落していることがあり、より産地の特性（有松の場合はファッション製品との親和性が高い）を十分に考慮に入れた商品開発を行った。</p> <p>3年目には SOUSOU と本格的にコラボすることになった。産地の技術を活かした商品開発を目指し、手ぬぐいなど伝統工芸品をより生活用品としての方向の商品開発を行った。こちらの方が産地の人にもなじみやすい商品で、取り組みが容易だった。デザインもポップでカジュアルな、現代のトレンドを反映したものとなった。</p> <p>4年目の平成19年までには、SOUSOU からの発注額だけで2,000万円～3,000万円に達した。</p> <p>市場調査・・・平成21年度はジャパンプランドの戦略策定事業に改めて申し込み、中国とラオスの市場調査を行った。中国には有松の8割くらいの会社が委託加工に出しているところがあるので、それらの先を調査し、将来的展望を見据えた産地としてのあるべき姿を考えた。</p>	

③ 海外営業

展示会への出展・商談後のフォロー・・・アンビエンテ、テンデンス、メゾン・エ・オブジェなど欧州の主要な見本市に出展し、そこで顧客を開拓している。プロジェクト初期から、ドイツに社長の村瀬氏のご子息が在住しており、自らショップを展開し、また展示会での来場顧客をフォロー。08年にドイツ・SUZUSAN e.K.という形で現地法人化し、それからは独立採算で経営されている。ドイツ・SUZUSAN e.K.が欧州の販売法人になっている形。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・地道な営業活動により、欧州の個人ベースのブティックを中心に 150 店舗とのネットワークができている。

継続的なビジネス化に向けて・・・ランプは日本から布だけを送り、ドイツでランプのデザイン及び加工を行っている。将来的にはスカーフや手ぬぐいなども現地生産を検討している。そのため、毎年ドイツからの研修生を日本側で受け入れ、これまでに7～8人の研修生に手絞りの技術を教えている。全員がSUZUSAN e.K.に残ってくれるわけではないが、販売先のショップに就職した子もいて、ネットワークは広がっている、とのこと。

ドイツ・SUZUSAN e.K.の経営はドイツ人のクリスチャン氏と村瀬氏のご子息の二人で行っている。貿易関係の業務はクリスチャンが詳しい。その他はアルバイトを臨時で雇いながら、経営している。

海外に販売拠点があることで、現地のニーズもひろいやすい。商品企画は、昔は村瀬氏だけで行っていたが、今はご子息と相談しながらやっている、とのこと。海外で信頼に足るパートナーがいるかどうかは、販路開拓をすすめる上で非常に重要である。

その他・・・(今後のJAPANブランド事業は) どの産地にでも、やみくもに補助金をつければいいというものではなく、具体性のある計画を持っている事業者を選別する必要がある。助成する価値がある計画なのかどうかを、しっかり調査するべき。

また事業者の自己負担が全く無いというのも、責任感が生まれないので、駄目だと思う。責任感が生まれない。やりたい事業を事業者が予め持っていて、自分たちでもしっかり資金計画を考えているが、あと少し足りないという、本当に必要としている人たちに補助をする、というのが理想的な姿と思う。

効率性の面から言えば、海外との接点があるところを支援する方が実績にはつながりやすいだろう。ただし小規模事業者でそのようなネットワークを持っているところは多くはないので、たとえば最初は海外からディストリビューターやエージェントの候補を日本に

招聘して、産地への視察兼商談会を行ったらどうだろうか。そこで海外パートナーが見つかりそうな先のみ、販路開拓の支援をする。海外への足がかりが全くないところを補助するよりは、実績につながりやすいと思う。

中小企業庁が JAPAN ブランド事業を 7 年間続けてくれたおかげで JAPAN ブランドの名前はこれだけ広まったし、一定の成果はあがったと思うが、補助をする国の側が産地の実態や思いをもっと理解してほしいと思う。

プロジェクト名	ヨーロッパ市場で売れる静岡茶づくり
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・欧州に輸出するにあたって、当初やりたかったのは、無農薬か有機栽培の畑をつくることであった。欧州は非常に厳しい農薬規制があり、ポジティブリストといわれるものがある。そのリスト以外の農薬は使用不可であり、リストにあるものでも許容範囲が厳しく規定されている。日本の農薬規制も非常に厳しいものがあり、25メートルプールに農薬を一滴落としたほどで検出される精度だが、欧州における規制と一致していないためにこのような問題が起こる。</p> <p>欧州に輸出できるお茶をつくるため、畑からつくろうというのが当初のプロジェクトの計画だったが、JAPANブランド事業の補助金は畑をつくることには使えないので、現在すでに有機栽培のお茶を生産しているメーカーの販路開拓を行う計画に変更。</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・プロジェクトメンバーに日本茶を輸出する商社（ヘリヤ商会）があり、ヘリヤ商会が欧州の茶問屋とのネットワークを持っていた。ヘリヤ商会を含む12社が事業に参加。平成19年目にJAPANブランドの戦略策定事業を実施し、その後平成20年から22年までの3年間、JAPANブランド育成支援事業に採択され、実施。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・戦略構築・・・一般の展示会には出ずに、欧州の卸業者とその顧客（小売業者）向けのセミナーを開催し、お茶の歴史や文化、飲み方をレクチャーしながら営業していく手法をとった。当初は紅茶専門店をターゲットにしていたが、紅茶専門店には既に100種類以上の紅茶を取り扱っており、そこに緑茶が加わっても力を入れて販売してもらえない可能性が高いことから、ターゲットを日本の商品を扱うショップに絞っていった。</p> <p>また、海外への営業を繰り返す中で、現地消費者のテイストがわかってきた。たとえば欧州では水が硬水なので、味と香りを強めにつけないと、淡泊なお茶になってしまう。また新茶の生っぽい感じはあまり好まれず、ほうじ茶などの香りに強いお茶が好まれるということも、現地への活動を通してわかってきた。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>個別営業・・・先述したように、展示会だと一過性のものにしかならないので、展示会には一切参加しない方針を貫いた。ヘリヤ商会のネットワークを生かし、ドイツ、フランス、イタリア、ベルギーなどで、現地のお茶を扱う問屋、その卸先の小売店を招待しての</p>	

お茶セミナーを開催した。そこで日本茶の歴史や飲み方をレクチャー、また手もみのデモンストレーションを行うとともに、試飲してもらい、企画提案型の営業を行った。いくつかサンプルを持っていき、実際に試飲してもらう中でテイストを変えていき、商品内容が決まってから、取り扱ってくれる問屋毎にパッケージを変えて輸出した。

小売店も招待してのセミナーだったので、現地の問屋さんとしては自分たちの営業活動にもなり、喜んでもらった。販促物として日本茶の歴史を紹介する DVD をドイツ語と英語で作成し、商品と一緒に渡したのも良かった。小売店の店頭でのプロモーション材料として活用された。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・売り上げは平成 20 年に 410 万円、21 年に 790 万円、22 年に 1,040 万円と徐々に増加していった。その後震災で一旦落ち込んでしまったが、去年の 4、5 月から回復傾向にある。静岡県でも安全証明書を発行してくれるようになったことが大きい。

継続的なビジネス化への取り組み・・・JAPAN ブランド事業終了後は、事業者別に販路開拓を継続している。各企業の取り組みを逐一把握しているわけではないが、海外へのモチベーションが高まったのは間違いない。もともと意識の高い事業者を集めて、事業を行っていた。弊社としては、ヨーロッパは農薬規制のハードルが高いので、今後はアメリカやアジア市場への販路開拓を視野に入れている。すでにシンガポールには輸出を開始している。海外向けの売り込み方を学べたという意味では、JAPAN ブランド事業の経験は大きい。

プロジェクト名	川口-JAPANブランドプロジェクト・ 「ものづくりの街のいいものづくり」
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・伝統の川口鋳物から、ルクルーゼに対抗するブランドをつくろうと、ダクタイル製の鍋及びフライパンを開発し、欧州市場への展開をはかった。</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・伊藤鉄工の販売部門である、フェラミカ社を通して海外展開を目指す。プロジェクトは平成17年度から20年度までの4年にわたって実施。当社自身に海外事業のノウハウや部署、人材がないため、海外向けには商社やエージェントがいないと、難しい状況。</p> <p>JAPANブランドの補助終了後は、自社事業として製品開発は継続するも、売り先は国内がメイン。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・戦略構築・・・鋳鉄製の鍋は、アルミやステンレス製の調理器具に比べ、熱効率が良く、保湿性や耐久性に優れ、またリサイクル100%であるからエコでもあり、優位性が出せると判断した。市場調査は、欧州の見本市への出展や在日欧米レストランへのモニタリングを通して実施したが、商品の品質について高い評価を得た。ただし国内の小売価格が約20,000円と高価であり、欧州への輸出コストを踏まえると、ルクルーゼの商品よりも高額になってしまうため、そこが大きな課題であった。</p> <p>製品開発・・・ダクタイル鋳鉄製の鍋、およびフライパンを開発。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>展示会への出展・・・海外見本市への出展を通じて、ドイツ、スウェーデン、北米、カナダなどから引き合いがあった。メゾン・エ・オブジェにはプロジェクト期間中に継続して出展してきたほか、三越エトワールで開催されたJAPANブランドエキジビションにも参加。その際、ドイツの通販会社から引き合いがあり、彼らのカタログに掲載された。ただ280ユーロという小売価格は、競合製品と比べるとかなり高価だったため、成果にはつながらず。</p> <p>そのほかには、北米のスーパーからの引き合いが、日本の商社を通してあったが、これも進展しなかった。ニューヨークにおけるテスト販売は好評価で、20-30個売れ、アンケート調査の結果も上々だった。その後、日本の商社経由で現地のスーパーマーケットを紹介</p>	

されたが、成約には至らなかった。

現在は海外向けには、築地の常陸屋を通じて少量をアメリカで販売している程度。常陸屋がアメリカに店舗を持っているので、その店舗での販売という形。

一方で、国内からはオーダーが好調に入っているため、生産が追いつかず、オーダーを待たせている状況。そごう、丸広、伊勢丹などの百貨店や、東急ハンズ、ネットショップからの引き合いがある。ギフトショーなどの展示会で商品を紹介したり、新聞やTV等のプロモーションも行ったりして、徐々に認知度が高まってきた結果。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

継続的なビジネス化に向けて・・・国内向けの出荷がままならない状態なので、海外をやりたい気持ちは引き続きもっているが、まずは国内のビジネスに注力していこう、という方針。

本格的に輸出をするには、そのための生産能力増強が必要だが、現在のところ、生産ラインを新設するところまでは、売り上げが見込めていない。

プロジェクト名	こんにゃくヘルシーダイエットバーガー開発プロジェクト
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・昭和村は全国のこんにゃく生産量の 20%を占めるが、今後の国内の人口減少や、関税引き下げに伴う輸入品の増加を考えると、生産高の減少が予想される。新たな販路を求めて、海外の健康意識の高い消費者に向けて、付加価値をつけて販売するため、こんにゃくをつかったハンバーグを開発、主としてアメリカへの進出を目指してプロジェクトがスタートした。</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・北毛久呂保がこんにゃくを供給し、あかぎチキンがハンバーグを製造。ライヴスが海外バイヤーとのコミュニケーション、販売を担当した。プロジェクトは平成 20 年からスタートし、22 年までの 3 年間は JAPAN ブランド事業の補助を受ける。その後は県の補助金等を活用しながら継続。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・戦略構築・・・ターゲットとしては、沖縄に店舗展開しているハンバーガーチェーン店への売込みを目指したほか、ロサンゼルスと、ウラジオストクにも販路開拓を目指した（ロサンゼルスとウラジオストクへの販路開拓活動は、JAPAN ブランドの補助期間終了後）。</p> <p>市場調査としては、沖縄のハンバーガーチェーンの店舗でテスト販売を行ったほか、米軍基地に駐在しているアメリカ人に試食を実施。テスト販売では当初目標の 2 万個を上回る 3 万個の売上げをあげたが、パテがやわらかいというコメントがあったが、まずまずの反応であった。</p> <p>製品開発・・・こんにゃく芋を 70%、牛肉を 30%にしたハンバーガーパテ（ダイエットハンバーグ）を開発。カロリーを通常のパテの約 1/3 となる 75 キロカロリーに抑えることに成功した。市場調査の結果を踏まえ、改良を重ねて、硬さを加えていった。</p> <p>また、ロシア向けには、肉成分が含まれていると輸入検疫に抵触することがあるので、完全こんにゃく 100%のパテも開発。また、レトルト加工のため、常温での輸送が可能、したがってコスト低減につながる。</p> <p>またダイエットハンバーグの関連商品として、こんにゃくのチキンボール、そばろ、メンチカツ等も開発。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>個別営業・・・沖縄のハンバーガーチェーン店に向けては、プロジェクト発足時から継</p>	

続して提案中。前述のとおり、テスト販売の際には 3 万個売れたが、原価が高いため、定番商品としては定着していない。

コスト低減のため、沖縄にあるハンバーガーチェーン店への納入会社と相談し、こんにゃくの粉のみを群馬から輸送し、沖縄現地で加工してもらう形を模索していたが、途中で頓挫してしまった。ハンバーガーチェーン店としては期間限定商品ならば、目玉になるから良いが、通年で販売する商品としては難しい様子。

そのほかは、ロスでは日系食肉会社に依頼し、試験的に海外生産を行った。日本からこんにゃく粉を送り、日系食肉会社が加工し、それを UNI int. という販売会社を通じて販売する体制にし、日系のスーパーを中心に攻勢をかけた。テスト販売では好調だったものの、やはり単価の高さがネックとなり、大きな成果にはつながっていない。現地レポートによると、\$1.99 以下の小売価格を実現しないと難しい、とのこと。

展示会への出展・・・ウラジオストクでは、現地の展示会に出展。現地の大手ハム・ソーセージメーカーとの商談が好感触だったが、ロシアのビジネスは規制が多いため難しく感じている。現在のところは 2 社の貿易会社を通して少量を輸出しているのみ。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

継続的なビジネス化に向けて・・・まだ大きな実績にはつながっていないが、海外生産に向けた体制化のため、開発商品は実用新案と商標登録をしている。これにより、現地企業に生産委託しても、ロイヤリティ収入を見込んでいる。

海外での販売は、現地ターゲットの絞込みと、一層のコスト削減をすすめなければならないが、まだまだコストダウンの余地はあるとのこと。現地の加工メーカーについても、もっと安く生産できる場所を探していく計画。

これまで、海外向けの売り込みは、あかぎチキンと北毛久呂保の社長の 2 人で中心に行っていたが、本気で売り込むためには、現地に人を置いて営業活動をする必要性を感じている。アメリカの飲食チェーン店からも引き合いがあり、独自のこんにゃくをつくれぬか、と相談があったが、そのような細やかなニーズに対応するためには、現地に担当者がいないと難しいと考えている。

JAPAN ブランドの補助期間が終了してからは、県の補助金を申請したり、村の予算をつかったり、いろいろな制度を駆使しているが、毎年決定に時間がかかるし、次の年度ももらえるかわからないので、不安定な状況。

プロジェクト名	プロジェクト『Fuji Faconne (フジファソネ)』
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・富士吉田は、繊維の産地として江戸時代から明治にかけて栄えた。昭和時代には背広の裏地や、寝具、座布団、ネクタイ、インテリアへ広がった。そしてこれまでは下請け的、受身的産地から、制作から販売までを行う産地の形成を目指した。</p> <p>なおジャパンブランド事業採択前に、国の補助事業テキスタイルルネッサンスを2年取り組んでいた。これは服地を前面に出して、素材を市場に広げていこうとするものである。これがいわば前身となり、平成16年にジャパンブランド事業に参加した。その後18年、19年、20年と参加している。</p> <hr/> <p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・戦略構築・・・製品機能重視型のブランドイメージとして、自ら企画、デザイン、生産を行い付加価値の高い製品として出荷していくため、自立した提案発信型の産地に脱皮し、産地を表に出して海外特に欧州に向けて独自に提案発信することで当産地の製品を欧州のメーカー各社に売り込み、欧州を基点としたJAPANブランドの確立を目指した。</p> <p>そしてその結果として海外での実績が国内市場での評価につながることを期待した。つまり新たな市場である海外市場にチャレンジし、その成果により国内へのフィードバックを目指すものである。</p> <p>そのために、まずフランスやロシアの市場を調査した。そして「Fuji faconne」の素材の質を考えて、高級ブランドへの売り込み、または高級ブランドが手がける中級のプレタポルテクラスへの働きかけが適当であると判断された。</p> <p>製品開発・・・「Fuji faconne」のブランドは、①糸染め（先染め）で天然繊維（シルク）の密度の高いものを使用している。②加工技術は needle punch と呼ばれる不織布の製法を用いていることである。これは海外では珍しく、すぐに気に入ってもらった。糸を染めていることから色落ちしにくい。玉虫色をつくることもできる。</p> <p>Fuji faconne は元来生地を指すのだが、杉野学園のデザイナーなどの協力で、今は服飾のイメージが湧きやすくなっている。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>展示会への出展・商談相手の特定・・・フランス・リールの TISSU PREMIER には、継</p>	

続して出展しており、平成 19 年（2007 年）9 月にも出展した。今回で 6 回目の出展となる。出展物はテキスタイル 366 点、アパレル 10 点である。2 日間の会期中でフランスを始めとして 45 社からの引合があった。今年が目玉として打ち出した後加工を施した生地群への反響が非常に大きかった。

平成 20 年（2008 年）1 月の TISSU PREMIER では、欧州での「Fast Fashion」が大きな流れとなってきたことを感じた。これは「ファストフード」のように素早く手ごろな価格でそのシーズンの流行のファッションを売り出すということで、パリやミラノのコレクションで発表されたものと似たようなファッションがすぐに店頭に並ぶということである。こうした流れはアパレルチェーン等の量販店から始まり、最近では人気デザイナーと組んだ商品も登場しているなど主流化しつつある。Fuji faconne は量販店を意識していないが、こうした欧州市場の変化を認識しておく必要がある。

Fuji faconne のアパレル製品は多くの来場者が興味を示した。特に縫製の完成度の高さに興味を示す来場者が多く、細かな部分まで手に取り観察している様子であった。TISSU PREMIER30 周年を記念するファッションショーにも製品が 2 点披露され、注目を浴びた。

展示会でイタリア・ミラノのエージェントと知り合い、販売ルートが確立している。

国内での反応をみるべく平成 19 年（2007 年）12 月には JFW JAPAN クリエーション 2008 Autumn/Winter（東京ビックサイト）に自主財源で出展した。

商談後のフォロー・・・その後欧州経済情勢の悪化に伴い売上は落ちてきている。昨年当たりからは価格下げの要請が来るようになっている。

なお 3 年目に商社を通じて中国市場を試みたが、高価格のため振るわなかった。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・初年度はベルギーのアパレルなどへ 10 百万円弱の売上があった。製品への評価は高く、新技術の商品として価格は安くしない戦略は欧州にもあり、斬新性は必要であると考えた。

平成 18 年度は、商品への評価は高いが価格で折り合わずほとんど売れなかった（1 百万円）。欧州の不景気でアルマーニなども安いものを指向していた。

19 年度に海外メーカーに対して 8 百万円売れた。この年はミラノコレクションの関係者に製品を選んでもらい、新しい商品を提案した。

20 年度は売上なしという状況である。

継続的なビジネス化に向けて・・・現在販売のためのルートが確立していて、エージェントも確立している。2, 3 年はこの体制で継続していくことが可能である。ミラノのエージェントはアルマーニ、プラダを連れてくることもできるが、会社と会社というよりは、

個人と個人の結びつきが強い。代理店契約は正式には締結していないが、今後も関係を密に維持していきたい。

21年度のジャパブランド後でも、法人化はできておらず、そのために製品開発は各事業者が自己資金で行っている。

今後価格を下げるためには工程の見直しも必要だとは思うが、高価格とされてもこの線で続けていきたい。

今後は参加した事業者の自助努力にウェイトを移していきたい。流通網の一層の拡大にも努めたい。ジャパブランドに参加して地域の見直しが進み、地域の事業者を駆り立てたのは良かったと思う。

プロジェクト名	<p style="text-align: center;">KYOTO PREMIUM KYOTO CONNECTION (アンドウ株式会社)</p>
<p>① プロジェクトの組成と運営</p>	
<p>プロジェクトの組成と運営・・・(現在のプロジェクトの前進にあたる) Kyoto Premium から、現在の Kyoto Connection に至るまで足掛け 8 年間にわたって運営されてきた。毎年京都市内の事業者から参加希望者を募集している。応募のあった事業者の中から商工会議所が選考を行い、最終的に支援対象事業者を決定。これまでに 32 事業者を支援してきた。</p> <p>全体的な傾向として、1 年目は右も左もわからないが、2 年目に少し海外市場の状況がわかるようになり、3 年目から少しずつ成果につながる、という事業者が多い。また、先行して成果をあげている事業者が、1、2 年目の事業者にノウハウを教えるなど、知見の共有も進むようになってきている。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p>	
<p>市場調査・戦略構築・・・当初、欧州の百貨店におけるクッション市場の大きさを考慮に入れ、クッションカバーを製造したが、大きな市場だけに競合商品が多く、また価格競争も厳しいため断念。その後、海外展示会への出展で感じた海外のバイヤーニーズや、パリのコンサルタント等からの情報を元に、投入する商品を変更。</p> <p>製品開発・・・現地のニーズをもとに、絞りのエコバックを開発。小銭入れとしても使用できる小さなサイズのもの、最小ロット 10 個からオーダーできるようにした。その翌年には、絞りのストールも新商品として発表。</p> <p>欧州の代理店から色や柄についてはアドバイスを受けるが、基本的に商品開発は自社で行っている。パリの小売店 3 店舗とは直接のコンタクトがあり、現地のトレンドなど情報を得ている。</p>	
<p>③ 海外営業</p>	
<p>展示会への出展・商談相手の特定・・・1 月のメゾン・エ・オブジェと三越エトワールでの展示会に 2009 年から継続して出展。1 年目はクッションカバーと和雑貨を出展するが、具体的な成果にはつながらず。2 年目はクッションカバーを中心に。パリの素材資料館から、生地デザインについて評価を受けるも、具体的な成果にはならなかった。</p> <p>3 年目の 2011 年に絞りのエコバッグを本格投入し、メゾン・エ・オブジェで約 100 万円の受注を得る。同年の 9 月に株式会社マークスと代理店契約。エコバックの EU 圏内のマ</p>	

マーケティングを依頼する。

翌年の 2012 年には、前年度に好評だったエコバッグのラインアップを拡充し、パリ市内のホテルで開催された商談会とメゾン・エ・オブジェに出展。2013 年は、メゾン・エ・オブジェのみに出展した。

商材が小売向けのため、数多くの小売店が集まる大規模展示会の方が、成果につなげやすいと感じている。

商談後のフォロー・・・エコバッグについては、毎年 1 月に出展するメゾン・エ・オブジェにて、自社自ら営業を行い、約定を得る。それを欧州の代理店であるマークスがフォローする体制。エコバッグ以外の商品は自社で営業し、展示会終了後も自社でメール等によるフォローを行っている。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・プロジェクト 3 年目の 2011 年くらいから具体的な成果があがるようになった。展示会で約定を獲得した後は、代理店のマークスがフォローしている。

継続的なビジネス化に向けて・・・欧州向けの営業は、社長が自ら行っている他、国内との兼任で 2～3 名いる。これまでは京都商工会議所のプロジェクトとして海外展示会に出展してきたが、今後は自社事業として採算ベースにのせることを視野に検討中。そのためには年間 3,000 万円規模の売上が必要になるため、商品ラインアップの拡大を図っている。

プロジェクト名	<p style="text-align: center;">KYOTO PREMIUM KYOTO CONNECTION (日吉屋)</p>
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・(現在のプロジェクトの前進にあたる) Kyoto Premium から、現在の Kyoto Connection に至るまで足掛け 8 年間にわたって運営されてきた。毎年京都市内の事業者から参加希望者を募集している。応募のあった事業者の中から商工会議所が選考を行い、最終的に支援対象事業者を決定。これまでに 32 事業者を支援してきた。</p> <p>全体的な傾向として、1 年目は右も左もわからないが、2 年目に少し海外市場の状況がわかるようになり、3 年目から少しずつ成果につながる、という事業者が多い。また、先行して成果をあげている事業者が、1、2 年目の事業者にノウハウを教えるなど、知見の共有も進むようになってきている。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・戦略構築・・・08 年まではどちらかという、商品をつかって海外に持っていくだけのプロダクトアウト型の営業をしていた。09 年にはスイスに小売のディストリビューターを置き、ドイツに建築設計事務所向けの営業をするエージェントを置いていたが、あまりうまく機能しなかった。小売は非常に価格競争が厳しく、利益も少ないため、大企業でないとは難しいということを感じた。</p> <p>丁度その頃から欧州の景気が悪くなり、欧州ではディストリビューター業から撤退し、在庫をかかえないタイプのエージェントに転換する会社が多くなってきた。そこで当社としても小売中心のビジネスモデルから、建築設計事務所向けの商品開発・営業スタイルへと大きく転換していった。</p> <p>製品開発・・・和傘の技術を応用した照明器具を開発。和的なデザインを生かした「KOTORI」と、幾何学的なデザインの「MOTO」を、当初小売向けの商品として提案。途中から、建築・設計事務所向けの営業活動にシフトしたため、現在は上記の 2 商品の取り扱いが継続しつつも、その都度クライアントの要望でオーダーメイド商品を製作することが多い。特に店舗からのオーダーの際は、その店舗のブランドのロゴマークを入れたりしている。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>展示会への出展・・・15 カ国をカバーする代理店ネットワークを使って営業を行っている</p>	

る。メゾン・エ・オブジェや、上海のインテリア展などに自ら出展し、開拓した顧客を、各国の代理店がフォローする形をとっている。

エンドユーザーは店舗やホテルなどの商業施設が多いが、一部個人、ということもある。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・蘇州のスターバックスに商品を 11 点納入。現在は、中国のスターバックス 1,000 店舗に向けて納入する話が進行している。

フランスでは 2011 年に商談した大手メーカーとの共同開発商品が完成。今年のメゾン・エ・オブジェで商品発表となった。これから量産となるが、生産体制をどうするかについては、今後メーカー側と協議。

海外での売上は、08 年に 10～20 万円、09 年に 100 万円単位に達し、10 年に 200～300 万円となった。現在は、会社の総売上額約 7,000 万円のうち、4 割にあたる約 3,000 万円がランプ事業によるもので、そのうちの 1/3 にあたる約 1,000 万円が海外での売上である。

継続的なビジネス化に向けて・・・各国に代理店のネットワークができたことで、各市場のニーズが拾いやすくなってきた。そこで、今年から TCI 研究所という形でコンサルティング事業をスタートさせ、各国のディストリビューターやデザイナーからの意見を参考にしながら、京都市内のメーカーに商品開発のアドバイスをしている。今年も京都市からの受託事業で、京都市内のメーカーに商品開発のアドバイスをを行い、さらにメゾン・エ・オブジェへの出展を支援した。海外の設計事務所を通じての商品提案は、当たれば大きいですが、外れたときのリスクも大きいので、安定的な収益構造にしていくため、このような事業体制を思いついた。

また、海外貿易に精通した、海外営業スタッフを近いうちに一名採用する予定。

プロジェクト名	丹後テキスタイルブランド
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・京都・丹後地域は昔から呉服業界の下請けとして、数多くの機屋があり、白生地では全国一の産出量を誇っていた時期もあるが、近年の着物離れや大手呉服メーカーの倒産によって、国内需要が激減している。生き残りをかけて、当時の京都府商工会連合会の経営支援部長をしていた植松氏が、地域内の機屋に声をかけてプロジェクトが発足。</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・田勇機業が中心になって、プロジェクトを推進。当初は畳メーカーなどもプロジェクトに加わっていたが、徐々にプロジェクトの取り組みが地域に認知されるようになり、丹後ちりめんの産地として危機感をもつ若手後継者の参加につながっていった。2年目からコーディネーターとして、湧元の池田氏を起用。フランスにネットワークを持つ同氏の起用で、現地バイヤーとのマッチングがうまくいくようになっていった。平成17年～19年まではJAPANブランドの補助を受け実施、平成20年は独自事業として実施したが、21年度に再度JAPANブランド事業として採択された。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・・・生地は毎年のトレンドを掴むことが非常に重要であるので、ネリーロディ社から、現地市場の情報を購入したほか、必要に応じてアドバイスをもらった。費用は約150万円と高額であったが、現地のトレンドを掴まないことには、現地市場に通用する製品ができないので、役に立った。</p> <p>製品開発・・・欧州市場向けの商品は、日本よりも生地幅の広い製品が要求されることが多い。そのような市場の要望に応えるため、広幅の生地を生産できる織機を、宮眞、民谷螺鈿などいくつかの企業が新しく導入した。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>個別営業・・・既存の大規模な展示会に出展しても埋もれてしまうので、単独の商談会を企画、実施した。1年目はベルギーとフランスで開催し、大手ブランドやテキスタイル協会の重役などが来場し、有益な市場情報が得られたものの、成果にはつながらなかった。</p> <p>2年目はその反省を生かし、コーディネーターとして起用した池田氏のネットワークでバイヤーを集客。1年目よりも多くの大手ブランドのバイヤーが来場し、スポットのオーダーではあったが、3件の受注につながった。ただし、生地見本を持参していかなかったため、</p>	

大手ブランドから折角、サンプルの引き合いがあっても、すぐに対応できずチャンスを逃してしまった商談も多かった。

3年目からは生地見本を事前に用意して、商談会に望んだ結果、多くのバイヤーから引き合いがあったうえに、ニナリッチとランバンとの取引が成立した。

翌年の平成20年度はJAPANブランド事業の補助はなく、京都府の補助金を活用して単独展示会をフランスで開催するとともに、テンデンスというギャラリーに半年間の常設展示を行った。和雑貨はある程度売れたが、白生地はあまり売れなかった。

平成21年度は、再度JAPANブランド事業に採択されたので、パリでの単独商談会を実施。5件の受注につながったが、前回の展示会からのリピーターが5%と少なく、別の大規模展開の直前で、バイヤーのスケジュールを押さえるのが難しく、来場者が減るなど課題も浮き彫りになった展示会であった。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・1年目に9百万、2年目に13百万、3年目に16.5百万円の売上成果があった。大手ブランドとの取引が成立したのは、メーカーにとって自信になった。

継続的なビジネス化に向けて・・・JAPANブランドプロジェクトとしての補助は終了し、現在は事業者主体での活動にシフトしている。商工会としては、情報提供は積極的に行っているが、販路開拓活動そのものは民間にまかせている。

今後の課題としては、海外とのやり取りができる人材が不足している。山藤織物工業は社長のご子息がフランスに留学していたので、やり取りがスムーズにできるが、他の会社は苦勞している。

それから広幅の織機が導入できたところは海外からの受注をとりやすくなっているが、そうでないところは、思うように成果につながっていない場合もある。

今後大手ブランドとの取引を拡充するためには、生産体制が課題になってくると思う。一社では対応できないボリュームのオーダーがあったときに、複数の会社が共同して対応できるかが重要。

プロジェクト名	<p style="text-align: center;">～Kosai Aroma～</p> <p style="text-align: center;">香りの文化を演出し「あわじ島の香司」ブランドの確立</p>
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・地元のお香組合が中心となり、メーカーを集めてプロジェクト組成。JAPAN ブランド事業の支援を受ける前は、海外向けのビジネスを行っていたのは地域内で1社か2社程度で、ほとんどが輸出の経験はなかった。平成17年から平成20年の4年間、JAPAN ブランド事業の支援を受け、プロジェクトを実施。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>製品開発・・・欧米市場への販路開拓を目指し、商品開発。最初は現地にあわせてヨーロッパスタイルのデザインをしていたが、徐々に日本的な雰囲気を出した方が現地のウケがいいと思い、漢字をパッケージにあしらったデザインへと変えていった。</p> <p>欧州は香りを重視する文化なので、チャンスがあると思った。ただ煙が出る商品というのは見慣れないようで、まずはお香自体の認知度向上が必要だと思っている。</p> <p>商品企画は組合が行っている。毎年シリーズのコンセプトを決めて、参画事業者の間で製作を分担している。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>展示会への出展・・・海外見本市への出展を繰り返しながら、販路を開拓していった。これまでパリのメゾン・エ・オブジェ、三越エトワールでの商談会、サンフランシスコやニューヨークのギフトフェアに出展。リーマンショック前はアメリカからも定期的に注文が入っていたが、現在はヨーロッパのみ。お香自体の認知度を上げるためのセミナーも開催している。</p> <p>当初は展示会での引き合いはあっても、産地の事業者が海外のバイヤーと直接やり取りするのは難しかったが、2011年にフランクフルトの代理店と契約。その後は、代理店を通して海外バイヤーとのコンタクトをとっている。</p>	
<p>④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み</p> <p>商談実績・・・現在、年間の販売額は200～300万円くらい。メインは欧州市場で、全国商工会連合会が運営している上海のアンテナショップでも一部販売。</p> <p>平成20年度にJAPANブランド事業が終了した後は、県や市の補助金制度などを活用し、海外見本市への出展を年に1、2回程度行い、また海外の日本ショップでお香マイスターが</p>	

実演販売を行うなど、PR に努めている。

継続的なビジネス化に向けて・・・一番はコミュニケーションが課題である。商工会にもお香組合にも、海外ビジネスに精通した人材がいない。代理店の担当者は日本人だから、日本語の契約書で足りているが、何か問題が生じて、裁判になったら、現地で訴訟を行うわけだから、本当は英文の契約書も必要だが、それをきちんと作成できる人材がいない。

現在の代理店だけでは、カバーできる地域に限りがあるので、できればフランス、イギリス、イタリア、スイスなどの代理店を拡大していきたいが、どのようなところにアプローチしたらいいのかがわからない。もちろん JETRO に聞けば、おおまかな情報は得られるが、本当に当プロジェクトのような商品に関心があるところなのかどうか、会ってみるまでわからないので効率が悪い。各国についてデータベース化された代理店リストなどがあれば、活用しやすい。

また、JAPAN ブランドのプロジェクト同士で、売り先に関連のありそうなところが組んで販路開拓できたらチャンスは広がると思う。たとえばお茶のプロジェクトと共同して商談会を開催するなど。

参画事業者の中で、薫寿堂、大発などは比較的規模が大きいので、自社で独自に海外事業にも取り組んでいる。ただし海外向けの専任の部署や人材がいるわけではなく、社長がトップセールスで行っている。

プロジェクト名	神戸ブランドMeets上海
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・昭和 48 年に神戸で『ファッション都市宣言』が行われた。そこには、産業振興と都市自体のブランディングという二つの狙いがあった。ファッションの街から出てきた企業・ブランド、ということで神戸のメーカーは国内の販路開拓を進めていったが、中国の市場が急成長し成熟化してきたこともあり、それと同じ手法を中国でできないか、と思ったのが、プロジェクト発足のきっかけである。神戸自体のブランド価値が高まれば、観光促進にもなり、地域全体に恩恵が広がる。また神戸のブランド力を生かして地元の企業の販路開拓を促進する、という好循環が期待できる。</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・上海での『神戸コレクション』の開催を通じて、参画事業者の中国における販路開拓を後押しする。参画事業者は商工会議所を中心に関係団体等と協議して選定。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>戦略構築・・・中国で日本のファッションブームが起ころつつあることを踏まえ、国内外で認知度が広まってきている『神戸コレクション』を活用し、プロモーション活動の中心に据えた。</p> <p>神戸コレクションの対象となる 20 代から 30 代の女性が主要なターゲットであり、その消費者像に見合うファッションや食品をトータルで提案していく形をとった。一つの商品だけを売り込むより、ライフスタイル全体の提案を行った方が、より神戸のブランド価値向上に資すると考えた。</p> <p>(JAPAN ブランドの他のプロジェクトと違い) プロジェクトのために何か商品を開発したわけではない。中国への進出意欲があり、上記の消費者像に見合う商品を持つ企業に商工会議所が中心となって声をかけ、参画事業者を募っていった。神戸コレクションの運営会社にも企業の選定にはかかわり、実質的に商品選定の目利きの役割を果たした。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>個別営業・・・プロジェクトとして実施したのは、プロモーションが中心で、そこから先は各社が個別に営業を展開していく形をとっている。</p> <p>プロジェクトを実施した 6 年間で合計 20 社が参加したが、既に中国に進出していたメーカーはそのうち 7 社であった。また 5 社が今回のプロジェクトを通じて、中国進出を実現</p>	

させた。さらに別の 2 社は、自社で個別に中国進出を行った後、本プロジェクトをプロモーションに活用するため、参加してきた。

平成 18、19、20、21 年度の 4 年間は JAPAN ブランド事業として実施し、22 年度は地域資源に認定され実施、23、24 年度は神戸市の事業で実施した。プロジェクト発足当初から、原則として、出展料の 1/3 程度は参画事業者の自己負担という形で実施している。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・先述の通り、本プロジェクトを通して中国進出の事例が複数出ている。営業活動は各社個別になるため、商談実績の全てが把握されているわけではないが、分かっている中では、食品A社は、プロジェクト参画前は 500 万円程度だった中国での売上が、2,000 万円まで増加した。また、靴メーカーの B 社は初参加から 3 年かけて現地法人を設立し、現在は年間約 3,000 万円の売上規模まで成長している。アパレル C 社と靴メーカー D 社も現地法人を設立し、百貨店の中に直接出店した。アパレル E 社は中国市場で 4 億円ほど売上をあげているが、大手メーカーのため、もっと大きな成果を狙っている。どの事業者もプロジェクトに参加した結果、着実に成果をあげており、満足している、とのこと。

プロモーションのみに特化したプロジェクトは、JAPAN ブランドの中では珍しいと思うが、一つのやり方を提示できたかと思う。一方で、プロモーション後の営業活動や、現地のパートナー探しはメーカーの自助努力によるので、参画事業者にとってハードルの高いプロジェクトだったと思う。もう少し手取り足取りきめ細やかな支援もできれば良かったという思いもある。特に現地の信頼できるパートナー探しや物流の体制づくり、また現地のトレンドを商品開発にフィードバックできる仕組みづくり、などは支援の必要性があったかと思っている。

プロジェクト名	アジア市場制覇に向けた淡路瓦の挑戦
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>背景・・・地域には瓦メーカーが約 100 社あるが、国内での需要が激減しており、事業者の危機感は強い。海外に活路を求め、産地全体で瓦の海外販路開拓を目指した。プロジェクト発足前は、商社を通して輸出しているメーカーはいても、産地自ら海外に売り込みに行くということにはなかった。瓦の中でも、いぶし瓦といって、国内では神社やお寺などに用いられる黒い瓦を生産する事業者が大多数を占めている。</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・淡路瓦工業組合が中心的に運営。平成 17 年度に JAPAN ブランド育成支援事業の採択を受け、事業がスタート。平成 18 年は地域資源∞全国展開プロジェクトの支援を受けるなどして、商品開発と展示会出展を継続し、平成 20 年と 21 年に再度 JAPAN ブランド事業に採択され、海外の展示会に出展。その後は自主事業として継続している。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・・・プロジェクト 1 年目に、広州と佛山、香港で建築建材の市場動向を調査したほか、アメリカの展示会への出展、現地企業への視察を行った。またプロジェクト 3 年目にも、上海、香港、ホーチミン等で市場調査を行っている。</p> <p>戦略構築・・・戦略はプロジェクト期間を通じて数度の変更を経ている。まずプロジェクト発足当初はアメリカ市場を目指すのが、現地規格に対応するために約 500 万円と高額なコストがかかることから、アジアの富裕層をターゲットとすることに戦略を転換。しかし、その後の市場調査を通じ、アジアの富裕層は自宅の建築に関しては、欧米志向が強く、同じ瓦を用いるにしても、色瓦であることが多い、ということが徐々にわかってきた。上記に加えて JAPAN ブランドプロジェクト 3 年目（平成 21 年）の終わり頃に、ターゲットとして海外の神社、仏閣などを重点的に考えるようにもなった。</p> <p>製品開発・・・JAPAN ブランド事業で開発した商品としては、瓦に塗布された釉薬が太陽光を反射する「高反射率瓦」、瓦の中の空間が熱の伝導を抑える「ハニカム瓦」、瓦に植物を生やし、太陽熱により水分が蒸発することで温度が下がる「こけ瓦」がある。ただし、建築プロジェクトのオーダーが入る際は、クライアントの希望によりどのような種類の瓦が求められるかまちまちであるため、必ずしも JAPAN ブランドで開発した商品だけが、売れているわけではない。非常に特徴的な商品ではあるので、展示会等でバイヤーの目を引</p>	

くきっかけにはなっている。

③ 海外営業

展示会への出展・・・海外営業は展示会への出展を軸として実施。プロジェクト 1 年目（平成 17 年）はアメリカをターゲットにしていたこともあり、アメリカの展示会に出展するが、ターゲットをアジアに変更してからは、上海、台北での展示会に出展。プロジェクト 3 年目（平成 21 年度）に、地域のある企業から紹介された台湾の企業と代理店契約を結ぶ。日英中の 3 ヶ国語に対応可能で、中国本土にも拠点あり。この代理店と一緒に、上海の展示会（上海国際建築建材産業総合展）などに出展し、顧客を開拓していく。

商談後のフォロー・・・主に代理店がフォローしている。クライアントのニーズによって、最終的にどの事業者が生産を行ってもらうかを決めている。いぶし瓦と一口にいても、建築時に複雑な設計を必要とするものから、比較的手軽なものまで、1,000 種類以上あるため、各事業者によって強みも異なるため。地域で共同の販売法人を設立して、そこからいろいろなニーズをさばいていければ効率的だという考えも、プロジェクトメンバーの中にはあるが、現状はそこまで到達していない。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・代理店契約後、案件が少しずつとれてくるようになり、昨年度（平成 23 年度）は地域の事業者合計で 5,000 万円程度の輸出額になっている。毎年堅調に伸びてきている。主な販路としては、台湾・中国がメインで、一部フィリピン、ベトナムなどの東南アジアや、アメリカ。寺院や、それに付随する宿泊施設からの引き合いが多い。

継続的なビジネス化に向けて・・・JAPAN ブランドの補助終了後は、商工会、南あわじ市、淡路瓦工業組合の資金と、事業者の自己負担を組み合わせ、海外の展示会に出展している。現在もプロジェクトに参加している企業は 5 社。プロジェクトを卒業して、自社で独自に海外展開をすすめている企業も出てきた。参画事業者は、まだ海外専任の部署が立ち上げているところは無く、それぞれがトップセールスで行っている。

プロジェクト名	FUTON-STYLE による府中家具のブランド構築事業（ベッドルームのトータル化事業）
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・府中家具は婚礼用家具であり、1970年代にピークを迎えた後は、婚礼数の減少、備え付け家具の普及、さらには婚礼タンスを持参する日本の伝統的な習慣の薄れなどにより、急激に需要が減退していた。府中家具が高級タンスであるとして知られているうちに、婚礼タンスに代わる新たな分野を開拓し、家具産地としての新しいブランドイメージを確立することが求められていた。そこで、それから派生した「Futon」シリーズ（ベッドルームファニチャー）で、海外での府中家具のブランド構築を目指し JAPAN ブランドに参加した。</p> <p>欧州では高級家具の需要があることは知っていたが、米国は未知だったので、そこでの展示会等に参加した。</p> <p>府中市には家具製造業者が約 30 社あるが、平成 17 年度に組合（府中家具工業協同組合）が中心となり、組合員企業である家具メーカーが府中商工会議所と連携し、専門家の指導を受ける体制で、JAPAN ブランドのプロジェクトがスタートした。さらにデザイナー、広島県立総合技術研究所、広島県東部工業技術センター、日本貿易振興機構広島貿易情報センターの指導、(財) 備後地域地場産業振興センターの支援を受けて体制を強化した。</p> <p>この間、ブランド名を「Futon・Style」から、「Fuchu・Furniture」へと変更した。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・戦略構築・・・米国西海岸など現地のニーズを調べていくと当初の予測に反し、“ふとん”に対する評判が期待するほど高くなかったため、“フトンスタイル”を前面に出すのを止め、「和」のスタイルのベッドルームの提案に方向修正を行った。</p> <p>ラスベガスマーケット展示会に 3 回出展した。出展により、府中家具レベルの高額商品を取り扱えるバイヤーやセールスレップは、ロサンゼルスやサンフランシスコの西海岸より、ニューヨークなどの東海岸に多いことが判明した。また、ほとんどの来場者から府中家具の販路拡大をするためには、ニューヨークを中心に事業展開をすることを薦められた。さらに、市場調査や価格調査など、独自の情報収集も行ったが、やはりデザインを重視する富裕層はニューヨークに多く、20 年度は、2 月に東海岸を中心に展開することを決め、ニューヨークで、個展を開催（ニューヨーク 5 番街のフェリッシモ Felissimo Design House における）した。</p>	

③ 海外営業

展示会への出展・商談相手の特定・・・JAPANブランドは、海外展示会等に出展するなどして販路開拓しようとしているが、海外取引は実際にはなかなか困難を伴うことが多い。しかし「府中家具がアメリカで評価を得たこと」、「単発的ではあるが、展示会や個展で販売実績を上げることができたこと」など、本事業の所期の目的である、府中家具（Fuchu Furniture）のブランド構築や海外での販路開拓の構築に向けて、着実に成果を上げてきた。

商談後のフォロー・・・展示会等の機会に、代理店やコンサルタントで適切な人を探することも重要だ。当初日本のベッドルームをもとに、3社で共通のコンセプトで進もうとし、アメリカのサイズに合わせるなど工夫した。これらは米国での評判はよかった。

特に、参画事業者が「アメリカ大手家具メーカーの元海外販売責任者との契約に漕ぎ着けたこと」や「ニューヨークデザインセンターでの常設展示の可能性が出て来たこと」などは、継続販売に繋がる可能性が高く、府中地域への経済的効果は極めて大きい。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・これまで出展した展示会は、ラスベガス（米国）3回などである。実績としては、3年目の平成19年度に数千万円、またジャパンブランド開発商品ではない商品で数千万円の売上があった。

継続的なビジネス化に向けて・・・上記の販売ルートの確立、常設展示などを通じて、さらに継続的、安定的なビジネスが発展することを目指していく。

プロジェクト名	21世紀博多織JAPANブランド
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・もともと県や市が博多織を支援していたこと、平成16年に久留米絣がジャパンブランドに参加したことがきっかけで、行政と事業者の両方から参加すべきとの意向が表明された。商工会議所が中心となって事業を推進し、平成17年度、18年度、19年度と参加し、コアメンバーの4社(+周辺企業6社)は不変であった。事業者では、(株)駕海(おしうみ)織物工場、西村織物(株)などが中心となって活動した。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・戦略構築・・・平成17年度は、中国市場の足がかりをつかむために、上海で展示(九州上海事務所オープニングセレモニー、九州・福岡フェア)を行った。2年目は欧米市場へ狙いを定め、パリのコーディネーターとして小林周平氏を起用した。そしてフランスとイタリアで個別商談を設営した。この中で強い関心を示したのが、フランスのワロフスキー、ドミニク・シロである。前者からは染め色や装飾方法について提案があり、後者からは、柄や風合いについての提案があった。イタリアについてはミラノのセレクトショップを回ったが、デニムの産地と競合するなどターゲットが異なった。</p> <p>製品開発・・・博多織は760年の伝統をもち、絹製、高品質で完成された織物である。これを欧米などの市場へ売り出すためには、オリジナリティをもたせるために、「Shino - 紫野工房」(衣服)、「HAKATA JAPAN」(服、バッグ、靴など)の2つの全く新しいイメージである個別ブランディングを進めた。それぞれ30代、20代の都会的センスがあり、人とは違う高品質のものを好む消費者をターゲットとしている。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>展示会への出展・商談相手の特定・・・総じて博多織の生地的美しさ、技術の確かさは高く評価されたが、一方でバッグや洋服などのファッション、小物などのアイテムは厳しい評価となった。洋装は欧州が本家本元であり、伝統も技術も多種多様であり、日本のデザインでは高い評価は得られず、参入するのはかなりハードルが高い。</p> <p>すなわち2年目に欧州市場での個別商談の結果、博多織製品は日用品としては価格が高すぎることを再確認した。むしろニッチな市場ということで、ウェディングドレス、パーティドレスなど高価であっても受け入れられる可能性があり、国内での市場を目指すことに方向転換した。</p>	

商談後のフォロー・・・しかし欧州での販売促進のための活動は続けた。具体的にはドミニクシロ氏のドレス制作、モナコでの福岡県八女茶フェア会場での装飾などの活動を通じて、これらを国内におけるプロモーションに活用するようにした。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・これまでの海外での実績は乏しく、他方国内において JAPAN ブランドで開発した商品と、直接の開発ではなくてもその関連で売上が伸びたものを合わせて 1 億円強である。

継続的なビジネス化に向けて・・・3 年目以降で、ドミニク・シロ氏から数件のオーダーが入ったのみであったが、フランス等欧州には隠れた富裕層が、日本よりもいると考えられ、デザイナー等に狙いを定めたい。ただし英語でのコミュニケーションは容易ではなく、輸送コスト、関税を考えると、価格も上代で 2.5 倍から 3 倍になってしまう状況である。

ジャパンブランド事業の経験で得たものは、事前の十分な市場調査を行わないで、いきなり海外に出ても、反省ばかりに終始してしまうことになること。また家具系の事業者と異なり、織物系の事業者は経営体力がなく、事業に十分対応するのが困難であることである。

プロジェクト名	大川家具ブランド確立（新ブランド開発）事業
① プロジェクトの組成と運営	
<p>プロジェクトの組成と運営・・・平成16年に家具メーカー8社が、大川商工会議所の支援を得て、国際的に通用する製品ブランドを確立することを目指してスタートした。平成17年は国の補助はなしで、平成18、19、20年度とジャパブランド事業に参加した。</p>	
② 市場調査・戦略構築・製品開発	
<p>市場調査・戦略構築・・・まずはドイツのケルンの国際家具見本市に参加して市場調査をすることにした。家具に関しては、世界の3大展示会は、イタリア・ミラノのサローネ、米国のハイポイント、そしてドイツ・ケルンである。平成17年（2005年）の海外調査において欧州のデザイン関係者に対して行った調査においては、座椅子、畳椅子などの評価は高くなく、他に内外のデザイナーが設計した椅子の評価は良かった。ケルンの前に、平成18年度（2007年1月）にパリ（プラネット・ムーブル・パリ）に出品して、ジャパニーズ・スタイルということで、一定の評価を得ていた。ただ来場者やコーディネーターからは家具の品質についての評価は高いが、サイズ（商品が小さすぎる）や価格の問題の指摘があった。また座椅子などに関しては、欧州人は床に座ることができない、ソファのカバーの久留米絨についても、欧州では青は少ないし部屋に合わせにくい等の指摘もあった。その後ケルンには平成19年度のケルンメッセ2008（2008年1月）から連続して3回出展した。</p> <p>製品開発・・・ブランド名は、”SAJICA”（サジカ）とした。これは伝統的な日本の生活様式のデザイン面の現代化と、九州・大川地区で受け継がれてきた職人の技を融合したものである。日本人独特のフレーズ「さじかげん」という言葉にインスピレーションを得て名づけられたネーミングである。伝統や経験に裏打ちされた手の仕事で得た”加減”の工夫で新しい家具の創造を目指した。</p>	
③ 海外営業	
<p>展示会への出展・・・2008年のケルンでは、和”のイメージは多少わかりにくかったようだが、品質とデザインに関する評価は高く、繊細で日本独特の文化を感じるという声を数多くもらった。これまでに見たことのないデザイン、見たことのない素材という印象が強かったようである。デザインは全体として好評。一部に価格が「高い」という反応があったが、富裕層向けのショップでは価格よりも「メイドインジャパン」のイメージが重要なようで、「妥当な価格」という評価を得られた。サイズに関しては、違和感はなかったと</p>	

考えられる。

2009年のケルンでも、デザインは概ね好評、価格は高いが富裕層向けという意味では、「Made in Japan」の製品ということで妥当との評価も得た。ターゲットとしては高級品を扱っている卸売業者、5店舗以上を有する小売店などを想定した。

これまでの商談の相手としては、ドイツ、ギリシャ、スペイン、韓国などのバイヤーがある。

現地在住のデザイナーの意見の中には、顧客のターゲット層をより明確に確定し、それに基づいた商品・ブランド戦略をたてるべきとか、欧州の各家庭、部屋に合う家具を作るため基本サイズを調査する必要性、外国人スタッフを導入すべきなどの指摘があった。

商談後のフォロー・・・ドイツ向けには何回か輸出しており、最近まで続いていた。ギリシャ、スペインについても商談が成立したが、その後のEUユーロ危機により、中止となってしまった。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・平成18年度から23年度までの海外販売実績は、数百万円出ているが、同じ期間におけるSAJICA事業に関わる国内販売実績は、数千万円に達している。

継続的なビジネス化に向けて・・・ケルンの展示会でドイツ人のバイヤーがsales rep的な対応をしてくれていたが、その後コンタクトがとれていない。海外への販売については、日本側の商社(株)ヤマガタヤを通して行っている。

平成20年までジャパンプランドの事業に参加した「SAJICA」そのものは終了しておらず、平成21年以降も自己資金で継続している。ただ海外展示会はコストがかかるので、中止している現状である。事業所中心で運営しているが、海外での売上はゼロである。

ジャパンプランド事業において展示会等に参加して、海外市場が難しいと感じたときは調査のやり直しが必要だと思う。

また欧州、米国と狙いを定めてジャパンプランドへの参加各事業がまとまって展示等できるとよい。個別の出展では、広い会場で埋没してしまう。とくにインテリア、食品、繊維などの業種に分けてまとまって出展できるとよいと思う。

また欧州等は日本と販売慣行が違うので、欧州でのSales Rep、仲介業者つまりバイヤーを探せる人を知る必要がある。

素材、規格、デザインを含めて、海外市場で闘って、レベルアップしていくことは、国内を考える上でも重要である。日本の消費者も欧米志向に向かっているからだ。

プロジェクト名	新風久留米絣ブランド化事業
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・ジャパンブランドには、平成16年、18年、20年度で生産事業者13社が参加した。事業者の間で、後継者難、職人の高齢化などの問題があり、最初は海外販路開拓の意識は少なかった。久留米絣が抱える問題に取り組むチャンスであるにとらえられた。かつては普段着の着物をはじめ、もんぺ等の作業着として全国的に大きなマーケットをもっていた久留米絣も、時代とともに進展した生活の洋風化から次第に市場を失ってしまっていた。</p> <p>多色化を可能にするため、コンピューター制御の三段括り機を実現させ、今まではターゲットとなりえなかった若者や30代~40代のファッションを楽しむ層に、中卸を介さず直接コミュニケーションを図ることで、既存の商形態・流通を見直し、着物問屋のみに頼らない久留米絣産業の自立を目指すこととした。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・戦略構築・・・まずは若者のカジュアルウェアを探るため、福岡市大名、東京原宿・代官山などのセレクトショップなどを視察、目指すべきカジュアルウェアのイメージの把握につとめた。</p> <p>製品開発・・・従来の反物の規格である38cmから、現代の着物の標準幅である43cmへの広幅化を目標として、そのために必要な染色の前工程の「括り」の機械操作ソフトの開発などを久留米工専の教授の協力を得て進めた。絵柄（ソフト）に関しては、着物デザイナーの丸山正氏にアートディレクションを引き受けてもらった。同氏はイタリア・ミラノで個展経験などもあって海外展開の面で得難い支援者となった。絣の洋服化を目指して、「新風久留米絣」としてブランドイメージされた。</p> <p>新風久留米絣が現代に復活するには、広幅化だけでは不十分で、着物の魅力は柄によるところが大きい。現在日本で最も注目を集めている着物作家の協力と参画を得たことで、久留米絣は200年の歴史で初めての「新柄」を獲得することができた。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>展示会への出展・・・初年度においては、国内への出展を行った。具体的には、インテリア・トレンド・ショー（東京ビッグサイト）、IFF展（インターナショナル・ファッション・フェア）（東京ビッグサイト）、丸山正「久留米絣の地味モダン」展（東京青山）である。そこで小池一子氏（無印良品プロデューサー）や若いデザイナーなどとの出会いがあった。また本格的な取引を視野に入れた具体的な引き合いも多かった。しかし事前の広報不足な</p>	

どの反省点もあった。

また初年度においては、国内での再生を最優先としたために、海外展開は見送った。なお平成 17 年度にはジェットロの事業で、プレタポルテ・パリ展、ティッシュプルミエ展などに出展し、欧州の参加者から興味をもたれたが、伝統柄の使いづらさや、モード市場で商品化した際の違和感など課題が浮かび、成果は上がらなかった。

平成 18 年度においては、2 度目となる海外服飾展示会（プレタポルテ・パリ展 2007 年 1 月、ティッシュプルミエ展 2007 年 2 月）で生地に対する評価を得られた。前者では一様に久留米紆に非常な興味を示され、真剣にコレクションをみてくれた。また後者でも、内容の濃い商談にまで至った件数も 7 件あった。ただオーダーがついた場合ストックや納期（反物生産に 3 カ月かかる）の問題は存在していた。

コレクションに興味をもったバイヤーの数は増えたが、オーダーに至らなかった原因は価格面での乖離が大きすぎることにあった。ただ海外デザイナー等との間で、サンプルレベルで取引が 3 件成立している。

商談後のフォロー・・・平成 19 年は、海外展開は行わず、テキスタイル作りを模索し、平成 20 年度では JAPAN ブランドエキシビション in Paris と、WHO'S NEXT Paris に出展した。欧州では価格が大きなネックであり、小幅 38cm で 1 メートル 1,000 円以上では高額の商品を売るクリエイターにとっても、簡単には使えない価格であることが判明。1 メートル 700 円が上限だと思われた。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・海外展示会での商談は大きな実績にはつながっておらず、関連商品を含めても 1.5 百万円くらいである。せっかく色、柄等テイストが気に入ってもらって、価格面での引き下げ打診があつて、生産工程の複雑さ、技術面などのコストを説明しても、成約に至らないケースが多かった。

継続的なビジネス化に向けて・・・代理店としては、ミリビス・ジャパンを通じて JAPAN ブランドの期間中、契約していた。平成 21 年度には、パリのフェイム・チュイルリー・バイ・パリ・シュール・モード（世界で最もハイエンドな展示会）に出展、ローマやパリのブティックから前向きな打診があつた。

海外での実績は上がらなかったが、「新風」モードは国内では、若い人の嗜好にも入りつつある。平成 21 年度において国内のルームス（東京）と、地元での販売も広げていくために広川町かすり祭、藍・愛出逢いフェスティバルに展示した。

プロジェクト名	国産イ草を使った花ござブランド創生プロジェクト
<p data-bbox="225 365 624 398">① プロジェクトの組成と運営</p> <p data-bbox="225 461 1362 831">プロジェクトの組成と運営・・・大木町を中心とした筑後地方は、花ござ（ござに染色したもの）の生産では、日本一の地域である。しかし地域の経済的沈滞、中国産の製品流入などによって、素材となる「イ草」の生産も減少しているのが実情である。こうした状況を打破して、地域経済の活性化を図ろうとする試みが以前からもあり、それに JAPAN ブランドによる支援を受けて、新しい販路開拓を行うことになった。最初の年度の平成 19 年に参加した中心的な事業者は、4 社の問屋業（製造卸）の事業者であり、それぞれの事業者の下に実際の生産者が連携している形である。うち 1 社は、大川の SAJICA のプロジェクトの情報を得て参画している。</p> <hr/> <p data-bbox="225 893 679 927">② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p data-bbox="225 990 1362 1167">市場調査・戦略構築・・・初年度には、インテリアアイテムに関するあらゆる業界が一堂に会するフランスのメゾン・エ・オブジェ（2006 年）に出展して、欧州市場の動向を調査することにした。その結果では、イ草を使ったインテリア商品に興味を示した人が複数いた。戦略としては、近年高まっている「和」ブームに乗ることを目指した。</p> <p data-bbox="225 1182 1362 1359">ただし、たしかに日本の商品に興味を示されたとしても、インテリア商品単品でフランス、ヨーロッパに売り込んでいくのはかなり困難と判断した。インテリアは、フランスではトータルに空間を演出する調度品として理解されており、畳とか、和家具のように単品として持ち込んでも難しいものと考えられた。</p> <p data-bbox="225 1375 1362 1458">そこで、イ草が森林浴効果、空気清浄効果、抗菌効果などをもつことから健康志向型商品として規定していくことになった。</p> <p data-bbox="225 1518 1362 1695">製品開発・・・以上のような健康、環境にやさしい商品として明瞭なコンセプトを与えるため、純国産素材を使用した商品にのみ、「KUSAWAKE」のブランド名をつけられるようにした。ターゲット層としては、健康や環境志向の強い消費者層、さらにデザインへの感性が高い消費者層を目標とした。</p> <p data-bbox="225 1711 1254 1744">ただ海外へ売り込むためには、素材として難しい面があることは否定できない。</p> <hr/> <p data-bbox="225 1805 400 1839">③ 海外営業</p> <p data-bbox="225 1901 1362 1984">展示会への出展・・・平成 18 年（2006 年）度 9 月のメゾン・エ・オブジェに出展した結果としては、関心・興味は示されたものの、ほとんど売れなかったのが実情である。</p>	

その後は主として日本国内の展示会、地域資源活用ビジネス・マッチングフェア（2008）、東京インターナショナル ギフトショー（2008年）、東京ミッドタウン・デザインハブ（2008年、2010年）、インテリアトレンドショー（2008）とか、ジャパンテックスなどに出品している。2010年においてはフランスのメゾン・エ・オブジェに再び参加した。ここでも現地ニーズを反映する必要があることを再認識した。

商談後のフォロー・・・海外展示会での商談のフォローアップは簡単ではない。一部の企業を除いて、スムーズにはできない。

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・一部の事業者（製造卸）が現在も取引を継続している。ジャパンプランド参加期間中の平成19～21年度の海外での大きな売上はない。

継続的なビジネス化に向けて・・・ジャパンプランドに参加した1社は、欧州で活動する日本人デザイナーとのコンタクトを保っており、同デザイナーは代理店的な機能も果たしている。

今後についても、海外での商談が大幅に増加することは考えにくい。ただしジャパンプランドに参加した意味は、海外で評価される商品は国内でも好評だということである。

プロジェクト名	小石原ポタリー（陶器）ブランド化事業 ～民陶モダニズムを、世界の食卓へ～！
<p>① プロジェクトの組成と運営</p> <p>プロジェクトの組成と運営・・・もともと製陶業の売り上げ不振、地域産業の衰退を防ぐ意味で、平成 19 年から 5 カ年計画をたてていたところであった。県や全国連などの支援を受けて全国へ向けて市場を開拓しようとしていた。それに、ジャパブランドによる海外販路の開拓も視野に入れて、初年度である平成 21 年には 15 社の製陶業者（窯元）が参加した。参加者数はその後、平成 22 年度 14 社、平成 23 年度 10 社へと変化した。なお当地の陶器協同組合は 50 社がメンバーとなっている。</p>	
<p>② 市場調査・戦略構築・製品開発</p> <p>市場調査・戦略構築・・・平成 20 年までの国内市場での評価を受けて、フードコーディネーターの長尾智子氏のアドバイスにより、欧州とくに北歐向けの商品を開発することになった。それは従来の当地の陶器（小石原焼）の概念とは異なる、白を基調とした薄い器であった。長尾氏を中心に据えた経緯は、上記の 5 カ年計画を立てた際に、博報堂の子会社に相談したところ、多数の候補者を紹介してもらい、その中から長尾氏を見出したのである。</p> <p>製品開発・・・従来の小石原焼は、厚ぼったく、手作りのためサイズもまちまちだったりしていたが、欧州向けの製品においては、器の高さなどを厳密に均一にする必要があり、苦労があった。また色調も従来の濃いものから白を基本として、柄もなく無地のものを開発した。これらの方針は窯元からの抵抗もあったが、何とかクリアできた。</p>	
<p>③ 海外営業</p> <p>展示会への出展・・・平成 21 年度、22 年度、23 年度と連続してメゾン・エ・オブジェに出展した。初年度のメゾンにおいても、関心もたれたが、取引には至らなかった。製品のコンセプトを変える必要は感じず、欧州向けに関発した製品でさらにアイテムを増やしていった。国内においても、IFFT（インテリアライフスタイルリビング）に出展するなど積極的に活動した。</p> <p>商談後のフォロー・・・平成 21 年のメゾンでは、カップやピッチャーなどの新アイテムを展示し、エルメスのデザイナーやデパート・ボンマルシェから具体的な関心の表明があった。</p>	

④ 海外商談での実績と、継続的なビジネス化の取り組み

商談実績・・・ボンマルシェとは1年くらいかけて50万円くらいの取引が成立した。メゾンで見たというオランダのバイヤーなどを含めて累積では約200万円の売上があった。

為替の面でユーロが、平成21年当時の130円台から23年には100円台を切るレベルになるなど厳しい状況が続いた。

また欧州は陶器に対する関税が12%と高い。紙などは6%くらいである。日本では2,500円の商品が欧州では5,000円～5,500円になる。

継続的なビジネス化に向けて・・・海外取引については、3年間で直接取引を行うことを目指したが、なかなか難しいことがわかった。展示会などに3年間参加して、欧州でのディストリビューターを探したが、見つからなかった。

メゾンとの取引以来、(株)ウィークス(福岡に本社)を流通アドバイザーとしている。基本的に国内の取引について同社を通してしている。正式な契約書を締結しているわけではないが、口頭での契約で、窯元も賛同している。国内取引においては、2割の中間マージンを支払っている。

現在は海外との取引には重点をおいていない。ボンマルシェとの取引においても、コミュニケーションの行き違いが起きたりして、簡単ではなかった。それでも1年続いたのはよかった。HPにおいては英語、フランス語でジャパンプランドの項目を残しており、今でも照会があり、ウィークスから回答している。10社としての事業としては継続している。しかし補助金がないので展示会には出られない。また海外販売のための専属スタッフもおらず、委託するとコストもかかる。

なおパリに本店、支店があり、銀座にも店舗があるオーガニック&厳選食のデリ・カフェ、ローズベーカーリーに公式ポタリーとして業務用に採用されたことはPR効果が大きかった。さらに自己資金で広告費を負担し、プロモーションをしてもいいとは思っている。

今後の小石原ポタリー事業展開については、小石原ポタリー協同組合(仮称)を設立して、10社程度が参加して法人化することにより進めていく予定で、県の認可もおりると考えている。